

MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DER "MITBESTIMMUNG AM ARBEITSPLATZ"

Ein Beitrag zur Diskussion über
"Group Work Organization"

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung der wirtschaftswissenschaftlichen
Doktorwürde
des
Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
der
Philipps-Universität zu Marburg

vorgelegt von

UTE DÖHNE geb. ABEL
Diplom-Volkswirt aus Winterberg/Westf.

Marburg 1975

Druck: Mauersberger, Marburg

MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DER "MITBESTIMMUNG AM ARBEITSPLATZ"

Ein Beitrag zur Diskussion über
"Group Work Organization"

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung der wirtschaftswissenschaftlichen
Doktorwürde
des
Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
der
Philipps-Universität zu Marburg

vorgelegt von

UTE DÖHNE geb. ABEL

Diplom-Volkswirt aus Winterberg/Westf.

Marburg 1975

Druck: Mauersberger, Marburg

Als Dissertation vom Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften

angenommen am: 26.6.1975

Berichterstatter: Prof. Dr. Eberhard Dülfer

Mitberichterstatter: Prof. Dr. Hans-Günter Krüsselberg

Tag der mündlichen Prüfung: 26.6.1975



Gliederung

Einleitung

TEIL 1

Das Zielsystem des arbeitenden Menschen im Betrieb und die Forderung nach "Mitbestimmung am Arbeitsplatz"

	<u>Seite</u>
1. Die Arbeitstätigkeit und ihre Beziehung zu Bedürfnissen und Zielen des Individuums	4
1.1. Die "Gründe zur Arbeit"	4
1.1.1. Motivation und Bedürfnisbefriedigung	4
1.1.2. Ansätze zu einer Gliederung menschlicher Bedürfnisse als verhaltensbestimmende Kräfte. Die Konzeptionen von A. Maslow und F. Herzberg	6
1.1.2.1. Die Bedürfnishierarchie von A. Maslow	6
1.1.2.2. Die "Motivation-Hygiene" Theorie von F. Herzberg	7
1.1.3. Die Ziele des Menschen für seine Arbeit	11
1.2. Individuelle Ziele als Prämissen von Entscheidungen über die Arbeitstätigkeit	16
1.2.1. Die Konzeption der Entscheidungsprämisse	16
1.2.2. Individuelle Ziele als spezielle Informationen im kognitiven Informationsverarbeitungsprozeß	19
1.3. Klassifizierung der Entscheidungen über die Arbeitstätigkeit	21
1.3.1. Die Anreiz-Beitragstheorie von March/Simon	21
1.3.2. Charakter der Entscheidungen bei Anpasser- und Beeinflusserposition	23
1.3.2.1. Das Individuum als Anpasser	23
1.3.2.2. Das Individuum als "Beeinflusser"	25
1.4. Zusammenfassung	26
2. Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz und das individuelle Zielsystem	27
2.1. Begriff und Formen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz	27
2.1.1. Mitbestimmung am Arbeitsplatz und "Arbeitsentfremdung"	27

2.1.2.	Begriffliche Fassung der "MbaA" unter Berücksichtigung formaler und materieller Aspekte einer Entscheidungsbeteiligung am Arbeitsplatz	38
2.2.	Die mögliche Bedeutung der MbaA im System der individuellen Bedürfnisse und Ziele	40
2.2.1.	MbaA und die Bedürfnisse "niedriger" und "höherer" Ordnung	40
2.2.2.	Die mögliche Bedeutung für verschiedene Bedürfnisse und Ziele des Individuums	42
2.2.2.1.	Das Ergebnis von MbaA-Prozessen als Mittel zur Erreichung individueller Zielsetzungen	42
2.2.2.2.	Die Bedeutung der MbaA-Prozesse selbst für die Befriedigung individueller Bedürfnisse	43
2.3.	Zusammenfassung	45

TEIL 2

Beschränkungen der individuellen Entscheidungen in der Organisation und Mitbestimmung am Arbeitsplatz

3.	Die Bedeutung informaler und formaler Umweltbeschränkungen für die Individualentscheidung	48
3.1.	Die Einflüsse aus der "sozialen" und der "organisationalen" Umwelt als verhaltensrelevante Informationen	48
3.1.1.	Das menschliche Arbeitsverhalten als Ergebnis von Informationsverarbeitungsprozessen	48
3.1.2.	Kognitive und öffentliche Informationen	49
3.1.3.	Informale und formale Informationen	50
3.2.	Informale Umweltbeschränkungen und MbaA	52
3.2.1.	Der Begriff der informellen Gruppe	52
3.2.1.1.	Die Hawthorne-Experimente und die Human Relations-Bewegung	52
3.2.1.2.	Die informelle Gruppe	54
3.2.2.	Beziehungen zwischen Individual- und Gruppenzielen	55
3.2.2.1.	Die verschiedenen im Zusammenhang mit "Individuum" und "Gruppe" relevanten Zielarten	55
3.2.2.2.	Die Konzeption der Rolle	58
3.2.3.	Wirkungen der MbaA auf die informalen Beziehungen	65
3.3.	Formale Umweltbeschränkungen und MbaA	67

3.3.1.	Der Begriff der formalen Beschränkung	67
3.3.2.	Beziehungen zwischen Individual- und Organisationszielen	70
3.3.2.1.	Die verschiedenen im Zusammenhang mit "Individuum" und "Organisation" relevanten Zielarten	70
3.3.2.2.	Die Bedeutung der formalen Verhaltensbeschränkungen für die Individualentscheidung	73
3.3.3.	Rechtliche Aspekte der MbaA	77
3.3.4.	Die Bedeutung der MbaA für die formalen Beschränkungen	85
3.4.	Die Beziehungen zwischen Gruppenzielen, Organisationszielen und individuellen Zielsetzungen	87
3.4.1.	Die Bedeutung der verschiedenen Umweltbeschränkungen für die Situation des einzelnen	87
3.4.2.	Die Wirkung der MbaA gegenüber den Beschränkungen in der Organisation	92
3.4.3.	Normative Betrachtung der Beziehung zwischen sozialen und organisationalen Beschränkungen und individuellen Zielen unter dem Gesichtspunkt der Effizienz	97
3.5.	Zusammenfassung	102
4.	Möglichkeiten und Grenzen für die Mitbestimmung am Arbeitsplatz im Hinblick auf das Kriterium der organisationalen Effizienz	104
4.1.	Die MbaA bei harmonisierenden Interessen von Individuum, Gruppe und Organisation	104
4.1.1.	Hintergründe und Realitätsnähe der Harmonievorstellung	104
4.1.2.	MbaA als "Mittel" zur Erreichung der Organisationsziele - Voraussetzungen und Grenzen	108
4.1.2.1.	Motivationswirkung der MbaA und Effizienz der Leistungserstellung	108
4.1.2.1.1.	MbaA und Arbeitszufriedenheit	108
4.1.2.1.2.	MbaA und Produktivität	113
4.1.3.	Fazit und Alternativen zur MbaA	161
4.1.3.1.	Grenzen für die MbaA aufgrund negativer Effizienzwirkungen	161
4.1.3.2.	Alternativen zur MbaA	167

	<u>Seite</u>
4.1.3.2.1. Gestaltung der täglichen Arbeitszeit	167
4.1.3.2.2. Gestaltung des Arbeitsplatzes	170
4.1.3.2.3. Verhalten der Führungspersonen	171
4.2. Die MbaA bei konfligierenden Interessen von Individuum, Gruppe und Organisation	175
4.2.1. Gründe für eine Unvereinbarkeit von Individual- bzw. Gruppenzielen und Zielen der Organisation	175
4.2.1.1. Interessengegensätze unter ideologischen Aspekten	175
4.2.1.2. Konflikte bei der Ableitung von Handlungszielen für Individuen bzw. Gruppen aus den Zielen der Organisation	179
4.2.2. Wirkungen einer MbaA bei gegensätzlichen Zielen	182
4.2.2.1. Desintegrierende Wirkung auf die Beziehung zwischen Individual-, Gruppen- und Organisationszielen	182
4.2.2.1.1. MbaA bei bestehenden Konflikten	183
4.2.2.1.2. MbaA als Faktor der Beeinflussung bzw. der Verursachung von Konflikten	186
4.2.2.2. Positive Wirkungen der MbaA bei Konflikten zwischen Individual-, Gruppen- und Organisationszielen	189
4.2.2.3. MbaA und Konflikthandhabung	191
4.2.2.3.1. Der Ansatz des Konfliktmanagement	191
4.2.2.3.2. "Geplanter Wandel" als Möglichkeit der Handhabung von Zielkonflikten bzw. von Konfliktwirkungen	199
4.3. Zusammenfassung	210

TEIL 3

Überlegungen zu einer Anpassung der formalen Beschränkungen an die individuellen Zielsetzungen des Arbeitenden bzw. zu einer Erfüllung dieser Ziele außerhalb des Arbeitslebens

5. Möglichkeiten der MbaA unter Berücksichtigung ökonomischer Umweltbedingungen	214
5.1. Erweiterung des Betrachtungsrahmens durch Einbeziehung der Umwelt der Organisation	214

5.2.	Beschränkungen und Spielräume für das Verhalten der Organisation durch Bedingungen der ökonomischen Umwelt	214
6.	Änderung der Umweltbedingungen für die Organisation aufgrund von Änderungen im gesellschaftlichen Zielsystem - Lebensqualität und Wirtschaftswachstum	219
6.1.	Die Vorstellung von der Lebensqualität und mögliche Änderungen der Anforderungen an die Unternehmung durch die Arbeitenden - Umweltbeziehungen auf der input-Seite	219
6.2.	Aspekte der Änderungen in den Außenanforderungen an die Unternehmung - Umweltbeziehungen auf der output-Seite	223
Zusammenfassung und Schluß		231

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

ASQ	Administrative Science Quarterly
AuS	Arbeit- und Sozialpolitik
HBR	Harvard Business Review
HdO	Handwörterbuch der Organisation
HR	Human Relations
IE	Industrial Engineering
IO	Industrielle Organisation
JAP	Journal of Applied Psychology
JASP	Journal of Abnormal and Social Psychology
JESP	Journal of Experimental and Social Psychology
JPSP	Journal of Personality and Social Psychology
MM	Manager-Magazin
MS	Management Science
OBHP	Organizational Behavior and Human Performance
PP	Personnel Psychology
PR	Psychological Review
RdA	Recht der Arbeit
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Einleitung

Die Idee der direkten "Mit"-Bestimmung bzw. Selbstbestimmung des Arbeitenden über Angelegenheiten, die mit seiner Tätigkeit unmittelbar in Zusammenhang stehen, hat im allgemeinen Interesse lange hinter der gesetzlich fixierten repräsentativen Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Unternehmens- und Betriebsebene zurückgestanden.

Erst in den letzten Jahren hat sich eine ständig zunehmende Diskussion um Gegenstand und Notwendigkeit sowie Möglichkeiten und Grenzen einer Mitbestimmung der Arbeitenden auf der untersten Ebene der betrieblichen Hierarchie, der Ebene des unmittelbaren Arbeitsvollzugs, entwickelt. Darüber hinaus existiert bereits eine Anzahl von (engeren und weiteren) Ansätzen zur Realisierung entsprechender Konzeptionen in der Praxis.

Ein großer Teil der Diskussionsbeiträge, die besonders anfangs unter dem Stichwort "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" geliefert wurden, betrachtet diesen Fragenkomplex mehr unter politischem Aspekt; als Leitmotiv tritt hier immer wieder der Gedanke der "Demokratisierung im Betrieb" hervor. Eine demokratische Mitwirkung und Mitentscheidung ist danach nicht nur in repräsentativer Form (nach dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und im Betriebsverfassungsgesetz) sondern auch und vor allem an der "betrieblichen Basis" zu verwirklichen.¹⁾

Die hier angestellten Überlegungen knüpfen an der Diskussion zum Gegenstand der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz", wie sie sich bis zum Frühjahr 1974 darstellte, an. "Mitbestimmung am Arbeitsplatz"

1) Vgl. die Beiträge zur "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" im Kreis um die damaligen Funktionäre der IG-Metall F. Vilmar und H. Matthöfer (vgl. S. 32 ff. dieser Arbeit). In der letzten Zeit zeichnet sich allerdings das Bemühen ab, die Diskussion der Gründe und der Strategien für eine Mitbestimmung am Arbeitsplatz auf breiterer, wissenschaftliche Beiträge stärker einbeziehender Grundlage zu führen: Vgl. Vilmar, F. (Hrsg): Menschenwürde im Betrieb. Reinbek 1973.

soll allerdings hier nicht unter dem engeren Blickwinkel solcher Konzeptionen gesehen werden, die das Thema hauptsächlich unter politischen Aspekten betrachten. Dem materiellen Gehalt des Begriffes nach stellt die Mit- bzw. Selbstbestimmung des Menschen über Gegenstände, die auf verschiedene Weise mit seiner Arbeit zu tun haben, ein Thema dar, das in die Forschungsbereiche mehrerer Wissenschaftsdisziplinen hineinreicht.

Eine Untersuchung betriebswirtschaftlich relevanter Fragen, die mit der Einrichtung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen für Mitarbeiter auf der Ausführungsebene zusammenhängen, muß unter Benutzung eines begrifflichen Bezugsrahmens erfolgen, der dem interdisziplinären Charakter der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" Rechnung trägt.

Einen Betrachtungsrahmen, der die Darstellung und Erklärung des Verhaltens von Menschen in Organisationen erlaubt, bietet das begriffliche Instrumentarium der allgemeinen Systemtheorie.

Die Betrachtung soll hier am arbeitenden Individuum als kleinstem sozialen Element des sozio-technischen Systems "Industriebetrieb" ansetzen. Von den Bedürfnissen und Zielen des einzelnen hinsichtlich seiner Arbeit sowie von seinem Arbeitsverhalten ausgehend, werden dann die Probleme erörtert, die sich durch die "Konfrontation" des Arbeitenden mit Bedingungen und Ansprüchen seiner "informalen" und "formalen" Umwelt ergeben.

In der von "innen" nach "außen" gehenden dem holistischen Ansatz der Systemtheorie folgenden Untersuchung sollen nach und nach Gesichtspunkte deutlich werden, die für eine Ermöglichung bzw. Erweiterung von Konzeptionen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz sprechen oder die solchen Bemühungen Grenzen setzen.

Auf der obersten Systemebene sind die Perspektiven für eine "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" von den Ansprüchen der Gesellschaft an die Organisation bestimmt. Die sich aus der systemtheoretischen Betrachtungsweise ergebende Frage nach den Konsequenzen, die Änderungen im gesellschaftlichen Zielsystem für

"Mitbestimmung am Arbeitsplatz"-Strukturen haben würden, kann im Rahmen dieser Untersuchung nur kurz berührt werden und wäre ein Gegenstand für weitere Überlegungen.

TEIL 1

Das Zielsystem des arbeitenden Menschen im Betrieb und die Forderung nach "Mitbestimmung am Arbeitsplatz"

1. Die Arbeitstätigkeit und ihre Beziehungen zu Bedürfnissen und Zielen des Individuums

1.1. Die "Gründe zur Arbeit"

1.1.1. Motivation und Bedürfnisbefriedigung

Eine am arbeitenden Individuum ansetzende Betrachtung der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz", d.h., der Mit- bzw. Selbstbestimmungsmöglichkeiten des Menschen in seiner Arbeitssphäre, führt zu der Frage nach den Beweggründen, die den Menschen zur Arbeit veranlassen und sein Verhalten bestimmen.

Aus der gewählten Perspektive ist "Arbeit" dabei als menschliche Aktivität in einem bestimmten Lebensbereich zu sehen.

Die Vorgänge in der Persönlichkeit eines Menschen, die diesen zu einem bestimmten Verhalten bewegen, werden in der Psychologie unter dem Begriff "Motivation" untersucht.

Die Fassung dieses Begriffs in der Literatur ist nach Umfang und Akzentuierung der Fragestellung unterschiedlich. Mit einiger Übereinstimmung werden als gemeinsame Merkmale der intrapersonellen Prozesse, die ein Verhalten begründen und lenken, die Zukunftsgerichtetheit und die Zielorientiertheit der Handlung genannt.¹⁾

Bei der Unterscheidung der möglichen Formen, die das Motivationsgeschehen haben kann, spielt vor allem der Aspekt der Zielorientiertheit eine Rolle. Es werden mehr oder minder unbewußte Triebkräfte von bewußten, zweck- bzw. mittellorientierten Willenshandlungen unterschieden.²⁾

¹⁾ Vgl. Thomae, H. (Hrsg.): Die Motivation menschlichen Handelns - 7. Aufl., Köln/Berlin 1971, S. 17 f. und Roth, E.; Persönlichkeitspsychologie, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972, S. 68 ff., insb. S. 80.

²⁾ Vgl. Thomae, H.: a.a.O., S. 20. Vgl. auch Rothacker, E.: Die Schichten der Persönlichkeit, 5. Aufl., Bonn 1953.

Unter dem Einfluß der behavioristisch ausgerichteten amerikanischen Psychologie konzentrierte sich die Motivationsforschung überwiegend auf die Ermittlung der Entstehungsbedingungen und der Wirkungen einzelner Motivarten, die einem bestimmten, beobachtbaren Verhalten zugrunde liegen.

Als Ergebnis solcher Bemühungen werden eine Reihe von "Trieben" oder "Bedürfnissen" als motivierende Kräfte aufgezeigt, die nicht auf andere zurückführbar sind.

Der Nachweis solcher insolierter Motive bzw. Motivgruppen wurde im Interesse einer Objektivierung nach "operationistischen" Kriterien durch Verhaltensbeobachtungen zu führen gesucht. Ein Motiv bzw. Trieb ist in dieser Sicht ein "hypothetisches Konstrukt", das ein bestimmtes, durch kontrollierte Bedingungen ausgelöstes, beobachtbares Verhalten erklärt.¹⁾

Ein Nachweis des Bestehens und der Wirksamkeit von einzelnen Motivarten gelang wohl am unproblematischsten für sog.

"viszerogene" Bedürfnisse, die auf die Erhaltung der physischen Existenz gerichtet sind. Durch verschiedene objektive Untersuchungsmethoden wurde jedoch auch eine Reihe nicht-viszerogener Triebe ermittelt. Dazu sind etwa die Bemühungen von R.B. Cattell zu nennen, der durch Faktorenanalyse unterschiedliche, voneinander unabhängige Motivarten wie etwa Geselligkeitstrieb, Trieb der elterlichen Fürsorge, Selbstbehauptungstrieb und Gestaltungsdrang nachzuweisen versucht.²⁾

D. McClelland wird aufgrund der Durchführung umfangreicher empirischer Tests zugestanden, wissenschaftlich überzeugend die Existenz und die Wirksamkeit eines Leistungsmotivs aufgezeigt zu haben.³⁾

1) Vgl. Festinger, L.: The motivating effect of cognitive dissonance, in: Lindzey, G. (Hrsg.): Assessment of Human Motives, New York 1958, S. 65 - 86. Zu einem Überblick über die verschiedenen Richtungen und Ansätze der Motivationsforschung vgl. Thomae, H., a.a.O., S. 21 - 26.

2) Vgl. Cattell, R.B.: Personality and Motivation: Structure and Measurement, New York 1957, insbes. derselbe, The Dynamic Calculus: Concepts and Crucial Experiments, in: Jones, M.R. (Hrsg.): Nebraska Symposium on Motivation 1959, S. 84 - 134.

3) Vgl. Thomae, H.: a.a.O., S. 23. Vgl. McClelland, D./Atkinson, W./Clark, R.A.: The Achievement Motive, New York 1953.

Der wohl bekannteste Versuch, eine Systematisierung menschlicher Bedürfnisse nach ihrer verhaltensmotivierenden Kraft vorzunehmen, stammt von A. Maslow. Da seine motivationstheoretischen Überlegungen eine große Rolle für die Diskussion der Beweggründe und Ziele des arbeitenden Menschen gespielt haben (und auch für die Ermittlung verhaltensbestimmender Faktoren bedeutsam waren), sollen diese im folgenden dargestellt werden.

Aus dem gleichen Grund ist auf ein anderes motivationstheoretisches Konzept, die "Motivation - Hygiene"-Theorie von F. Herzberg, einzugehen.

1.1.2. Ansätze zu einer Gliederung menschlicher Bedürfnisse als verhaltensbestimmender Kräfte. Die Konzeptionen von A. Maslow und F. Herzberg

1.1.2.1. Die Bedürfnishierarchie von A. Maslow¹⁾

Die "hierarchy of needs" von A. Maslow bildete die Basis für bedeutende Entwicklungen auf dem Gebiet der Organisationslehre und der Managementtheorie.²⁾

Maslow unterscheidet 5 Klassen von menschlichen Bedürfnissen, die einander in einer "hierarchy of relative prepotency" stufenartig überlagern:

- "Physiological needs" umfassen Grundbedürfnisse, die auf die Erhaltung des Organismus gerichtet sind.
- "Safety needs" bedeuten Bedürfnisse nach geordneter Existenz unter gleichbleibenden, bedrohungsfreien Umweltbedingungen.
- "Love needs" sind Bedürfnisse nach Liebe und sozialer Zugehörigkeit.
- "Esteem needs" richten sich auf Respekt, der dem Individuum durch sich selbst und durch andere entgegengebracht wird.
- "Self - actualization needs" können als Bedürfnisse nach Ausschöpfung der eigenen persönlichen Kapazitäten zusammengefaßt werden.

1) Maslow, A.: Motivation and Personality, New York 1954.

2) Als Beispiel sei hier nur die "Theory Y" von D. McGregor genannt, die auf der Grundlage von Maslows Bedürfnissystem ein gegenüber der traditionellen Auffassung über Handlungsmotive des arbeitenden Menschen (Theory X) völlig verändertes Bild des Mitarbeiters präsentiert und entsprechend ein anderes Führungsverhalten gegenüber Untergebenen empfiehlt. Vgl. McGregor, D.: The Human Side of Enterprise, New York 1960.

Die Bedürfnisse werden auch als "basic needs", als "social needs" ("love needs" und Teil der "esteem needs") und als "ego needs" (Bedürfnisse nach Selbstachtung und Selbstaktualisierung) bezeichnet.

Die zentralen Aussagen in Maslows Modell lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Das Verhalten des Individuums ist bestimmt durch die jeweils niedrigsten noch unbefriedigt gebliebenen Bedürfnisse.
- Das Individuum befriedigt systematisch seine Bedürfnisse in der genannten Rangfolge.
- Die niedrigeren Bedürfnisse dominieren die höheren. Ein befriedigtes Bedürfnis aber wirkt nicht länger als motivierende Kraft. Maslow charakterisiert diesen Zusammenhang mit der seitdem vielzitierten Feststellung, daß der Mensch nur vom Brot allein lebt, wenn er keines hat.¹⁾

1.1.2.2. Die "Motivation-Hygiene" Theorie von F. Herzberg²⁾

Aus umfangreichen empirischen Studien von F. Herzberg und seinen Kollegen vom "Psychological Service of Pittsburgh" entwickelte sich eine Theorie zur Ordnung der verschiedenen Bedürfnisse, die speziell auf den arbeitenden Menschen zugeschnitten ist.

Nach den Untersuchungsergebnissen lassen sich zwei Systeme von Bedürfnissen unterscheiden, die jedes für sich ein unterschiedliches Arbeitsverhalten hervorrufen können.

Herzberg et al. ordnen Bedürfnisse nach Vermeidung von Schmerzen, die die Umwelt zufügt, der "Animal-Adam"³⁾ Natur des Menschen zu. Die "Human-Abraham"-Natur des Menschen dagegen strebt nach "psychologischem Wachstum", d.h. nach Selbstentfaltung und Weiterentwicklung der Persönlichkeit.

Die eine Unzufriedenheit bewirkenden Umweltfaktoren werden von

1) Vgl. Maslow, A., a.a.O., S. 83.

2) Vgl. Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B.: The Motivation to Work, New York 1959, sowie Herzberg, F.: Work and the Nature of Man, New York 1966. (im folgenden zit. als: "Work...").

3) Herzberg, F.: "Work...", a.a.O., S. 76.

Herzberg zusammenfassend als "hygiene-factors" bezeichnet.¹⁾ In der Arbeitsumwelt des Menschen handelt es sich dabei nicht nur um die Befriedigung der elementaren physiologischen Bedürfnisse und der Sicherheitsbedürfnisse; auch "höhere"²⁾ hygiene-needs werden bei den von Herzberg genannten Faktoren angesprochen.

Als die fünf Haupteinflußgrößen auf die Arbeitszufriedenheit aus den "Hygienebereich" werden Unternehmenspolitik, Vorgesetztenverhalten (supervision), Gehalt, zwischenmenschliche Beziehungen sowie Arbeitsbedingungen angeführt.³⁾

Mangelnde Befriedigung der Bedürfnisse, die auf Vermeidung von Unerfreulichkeiten in der Ausgestaltung von Umweltbedingungen (environmental aspects of work) gerichtet sind, führt zu Unzufriedenheit der Betroffenen. Dieses Unzufriedenheitsgefühl stellt die motivierende Kraft für das Handeln dar, das auf Vermeidung bzw. Beseitigung des Mangelzustandes zielt. In diesem Zusammenhang wird auch von "extrinsischer" Motivation gesprochen.

Gegenüber den Hygienebedürfnissen, die nach Herzberg eine "negative" Arbeitsmotivation hervorrufen, steht ein zweites System von andersartigen Bedürfnissen. Hier handelt es sich um die Ansprüche der "Abraham-Natur" des Menschen, die ihn bei seiner Arbeit nach "psychologischem Wachstum" streben läßt. Als psychologisches Wachstum wird hier eine Entfaltung und Weiterentwicklung persönlicher Fähigkeiten und Eigenschaften verstanden, für die Herzberg sechs (hierarchisch geordnete) Charakteristika in zwei Kategorien angeführt.⁴⁾

-
- 1) Die Bezeichnung ist aus dem medizinischen Sprachgebrauch entlehnt; die genannten Faktoren sollen damit als "vorbeugend" und "umweltbezogen" gekennzeichnet werden. Herzberg et al. sprechen auch von "maintenance factors", vgl. Herzberg, F., "Work...", a.a.O., S. 74.
 - 2) Herzberg lehnt allerdings generalisierende Aussagen über eine Hierarchie der Bedürfnisse innerhalb der von ihm unterschiedenen Gruppen ab.
 - 3) Herzberg, F., "Work...", a.a.O., S. 74.
 - 4) Vgl. zum folgenden ebenda S. 58ff.

In einer ersten Gruppe werden Merkmale genannt, die die kognitiven Fähigkeiten des Menschen betreffen. Die drei in diese Kategorie gehörenden Punkte sind durch Bezug auf den Aspekt der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen gekennzeichnet.¹⁾

Die zweite Gruppe von Herzbergs Charakteristika bezieht sich mehr auf motivationale Aspekte des psychologischen Wachstums. Als Merkmale der Motivation zur persönlichen Entwicklung werden hier die folgenden Punkte genannt:²⁾

- "Akzeptierung" und Bewältigung komplexer Entscheidungssituationen unter unsicheren Erwartungen ("effectiveness in ambiguity").
- Entwicklung einer Individualität gegenüber der sozialen Umwelt ("individuation").
- "Echtes" psychologisches Wachstum ("real growth"). Die höchste Stufe psychologischen Wachstums ist erreicht, wenn sich die persönliche Entwicklung auf tatsächliche und selbst erarbeitete Leistungen gründet. Herzberg spricht hier von der Zunahme an "persönlicher Substanz".

Die Bedürfnisse des Menschen, die sich auf Selbstverwirklichung durch psychologisches Wachstum richten, sind nach den Untersuchungen von Herzberg "positive" Motivatoren. Im Gegensatz zu den "hygiene-factors", deren Ausgestaltung den Grad der Unzufriedenheit des arbeitenden Individuums bestimmt, sind die "motivators" für die Arbeitszufriedenheit maßgebend.

1) Im einzelnen werden hier genannt: 1. Erwerbung neuen Wissens ("knowing more"). Hier geht es um die Kapazität zur Aufnahme neuer Informationen. 2. Inbeziehungsetzen (Systematisieren) von Gelerntem. ("relationships in knowledge") 3. Kreativität ("creativity") Aus den empfangenen und geordnet gespeicherten Informationen werden durch Neukombinationen neue Erkenntnisse und Handlungsprinzipien gewonnen. Dabei muß es sich nicht um objektiv neue Kombinationen handeln; entscheidend für "psychologisches Wachstum" ist, daß das Individuum für ihn neue Erkenntnisse aus gebotenen Informationen ableitet. Bei den genannten drei Stufen kognitiver Fähigkeiten kommt es nicht auf deren bloßes Vorhandensein an, vielmehr geht es darum, daß das Informationsaufnahme- und verarbeitungspotential vom Individuum auch genutzt wird bzw. genutzt werden kann.

2) Vgl. Herzberg, F., "Work...", a.a.O., S. 64 ff.

Für Herzberg sind also "Zufriedenheit" und "Unzufriedenheit" nicht die Endpunkte eines Kontinuums von Gefühlszuständen, sie gehören vielmehr zwei verschiedenen Dimensionen an.

Für die Hervorrufung beider Kategorien von Gefühlen sind unterschiedliche Faktoren verantwortlich. Es werden demnach "dissatisfiers" und "satisfiers" unterschieden.

Während die "dissatisfiers" "hygiene-factors" sind, d.h. sich auf die Arbeitsumwelt des einzelnen beziehen, wirken die "satisfiers" auf eine Selbstverwirklichung bei der bzw. durch die Arbeitstätigkeit selbst hin. Aus der Befriedigung dieser letzteren Bedürfnisse bezieht der einzelne einen "intrinsic reward".

Die Grundaussage der Herzbergschen Theorie über die zwei getrennten Bedürfnissysteme des Menschen, von denen jedes durch jeweils unterschiedliche Faktorengruppen befriedigt werden kann, ist allerdings umstritten.

Die Bestätigung von Herzbergs Hypothese einer geteilten Motivstruktur durch seine umfangreichen empirischen Untersuchungen wird vor allem aus methodologischen Gründen der Gewinnung und der Auswertung seiner Befragungsergebnisse wie auch wegen der theoretischen Folgerungen in Zweifel gezogen.¹⁾

Abgesehen davon, ob die Dualität der Faktoren, die zu Unzufriedenheit bzw. zu Zufriedenheit führen, tatsächlich als erwiesen angesehen werden kann, ist jedoch vom Standpunkt der Diskussion menschlicher Bedürfnissysteme die Charakterisierung der "motivation needs" durch Herzberg interessant; insbesondere die Konzeption des "psychologischen Wachstums" liefert einige

1) Vgl. Vroom, V.H.: Work and Motivation, New York 1964; derselbe, Some Observations Regarding Herzberg's Two-Factor Theory, Paper presented at the American Psychological Association Convention, New York, Sept. 1960. Eine Zusammenstellung und Charakterisierung von Beiträgen, die sich kritisch mit der Herzbergschen Theorie auseinandersetzen, findet sich bei House, R.J./Wigdor, L.A.: Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of The Evidence and a Criticism, in: PP, Vol. 20, 1972, No. 4, S. 369 - 389. Vgl. auch Schneider, J./Locke, E.A.: A Critique of Herzberg's Incident Classification Systems and a Suggested Revision, in: OBHP, No. 6, 1971, S. 441 - 457.

Anhaltspunkte dafür, wie ein Bedürfnis des Menschen nach "Selbstverwirklichung" inhaltlich beschrieben werden könnte und in welchen konkreten Ansprüchen an die Arbeitsbedingungen sich ein solches Motiv evtl. äußern würde.

1.1.3. Die Ziele des Menschen für seine Arbeit

Die Zurückführung des menschlichen Verhaltens auf fest umrissene Bedürfnisse, die von den Behavioristen aufgrund äußerer Verhaltensbeobachtungen vorgenommen wurde, ist in der Motivationslehre umstritten.

Der Aufstellung von "Trieblisten" halten Ansätze der "Lerntheorie" entgegen, daß mit wenigen Ausnahmen (vor allem biologischer Grundbedürfnisse) spezielle Handlungsmotive Ergebnisse von Lernvorgängen sind.¹⁾ Damit hängt die Kritik zusammen, daß nicht alle im Menschen ablaufenden Motivationsprozesse beobachtbar sind und die Zahl der Motive nicht auf wenige feste begrenzt werden kann: daher ist das Verhalten nicht als Resultat der Wirkung einzelner fester Motive bzw. Motivarten anzusehen.

Die Bemühungen um "objektive" Nachweise und Erforschung von menschlichen Handlungsmotiven führte bisher jedoch zu den Ansätzen der "Instinkttheorie der Motivation" zurück, die von der Existenz und der Wirksamkeit bestimmter fester Motiveinheiten ausgeht.²⁾

Der wissenschaftliche Nachweis oder gar die Messung solcher grundsätzlich vorhandenen motivierenden Kräfte ist allerdings problematisch, was die "höheren" Bedürfnisse in der Klassifikation Maslows betrifft. Besonders hinsichtlich der "self-actualisation needs" ergeben sich Schwierigkeiten, da derartige Bedürfniskategorien kaum operationalisierbar sind.

1) Vgl. Thomae, H., a.a.O., S. 14 f. u. S. 23 f.

2) Vgl. Thomae, H., a.a.O., S. 24.

Die Ergebnisse einer Untersuchung von Porter¹⁾ mit Angehörigen des unteren und mittleren Managements in amerikanischen Industriebetrieben, die auf eine empirische Überprüfung des Maslowschen Motivationsmodells gerichtet war, tragen jedoch zur Stützung der Hypothese bei, daß den Maslowschen Bedürfnisklassen entsprechende Kräfte im Menschen existent sind, die für das Handeln Bedeutung haben.

Eine Auseinandersetzung mit dem Anspruch auf eine allgemeingültige "hierarchy of relative prepotency" (für die sich bei Porters Ergebnissen Hinweise ergeben), soll hier nicht erfolgen. Es erscheint aber gerechtfertigt, von den theoretischen Konstrukten der "physiologacal needs", "social needs" und der "ego needs" auszugehen, wenn die Ziele des Menschen in der Arbeitswelt betrachtet werden sollen.

Um die Rolle der menschlichen Arbeit im menschlichen Leben zu charakterisieren, ist zunächst die Trennung der physiologischen Grundbedürfnisse von den "höheren" Bedürfnissen von Bedeutung:

- Im Fall der "physiologischen" Bedürfnisse dient die Arbeitstätigkeit zur Bereitstellung von Mitteln, die der Erhaltung und Sicherung der physischen Existenz dienen. Das bzw. die Ergebnisse der Arbeitstätigkeit, also die produzierten Güter oder das erzielte Einkommen, stellen die Ziele der Arbeitsaktivität dar.²⁾
- Diesen Motiven lassen sich Bedürfnisse gegenüberstellen, die durch die Arbeitstätigkeit selbst befriedigt werden können. Ganz allgemein könnten solche Bedürfnisse als "Streben nach Gestaltung der Umwelt" charakterisiert werden, die jenseits der Zwänge zur Erhaltung der physischen Existenz aktuell werden. Hier klingt das kulturphilosophische Bild des "homo faber" an, der nicht nur als "animal laborans" arbeitet, um Güter zur Erhaltung der eigenen Existenz be-

1) Vgl. Porter, L.W.: A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs, in: JAP, Vol. 45, 1961, S. 1 - 10, sowie derselbe: Job Attitudes in Management. I. Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level, in: JAP, Vol. 46, 1962, S. 375 - 384 und Job Attitudes in Management: II. Perceived Importance of Needs as a Function of Job Level, in: JAP, Vol. 47, 1963, S. 141 - 148.

2) Darüber hinaus kann Arbeitseinkommen auch "höhere" Bedürfnisse im Bereich der "esteem needs" (Prestigegewinn durch hohes Einkommen) befriedigen.

reitzustellen, sondern mit seiner gestaltenden Aktivität Werte schafft, die seine Welt formen.¹⁾

Dieser Unterschied ist auch für die Arbeitstheorie von K. Marx charakteristisch. Marx stellt die Arbeit als ewige, von der Natur aufgegebenen Notwendigkeit zur Erzeugung des Lebens eine Arbeit gegenüber, die jenseits von Naturzwängen die Verwirklichung frei gewählter Zwecke des Individuums "... also Selbstverwirklichung, Vergegenständlichung des Subjekts...", bedeutet.²⁾

Herzberg drückt in seiner "Motivation-Hygiene" Theory den Gedanken einer solchen Zweiteilung der Beziehung zwischen Bedürfnissen, Arbeitsaktivität und verfolgten Zielen durch die oben angesprochene Unterscheidung zwischen der Adam- und der Abraham-Natur des Menschen aus.

Den Elementarbedürfnissen nach Erhaltung und Sicherung der physischen Existenz kommt heute bei relativ sicheren Arbeitsplätzen und bei sozialgesetzlichen Regelungen keine so große Bedeutung mehr zu.³⁾ Damit rücken andere das menschliche Verhalten beeinflussende Größen in den Vordergrund; die Arbeitsaktivität gewinnt in Bezug auf die Befriedigung höherer Bedürfnisse eine veränderte Bedeutung.

Im folgenden soll von der Existenz und der Wirksamkeit von "social needs" und von Selbstverwirklichungsbedürfnissen ausgegangen werden, die für die konkreten Ziele des Indivi-

-
- 1) Vgl. Arendt, H.: Vita activa oder vom tätigen Leben, München 1960, S. 18 ff. u. S. 90.
 - 2) Vgl. z.B. Marx, K.: Ökonomisch-philosophische Manuskripte, Leipzig 1970, S. 157 f., sowie derselbe; Das Kapital, 3. Band, Berlin 1965, S. 828 f., derselbe; Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie, Berlin 1953, S. 505.
 - 3) Vgl. McGregor, D., a.a.O., S. 54 f., und Hersey, P./Blanchard, K.H., a.a.O., S. 40. Vgl. auch Levenstein, der zwischen den in der technologisch hochentwickelten Zivilisation zurückgehenden "narrow interests" des Individuums (Nahrung, Sicherheit) und den zunehmenden "broader interests" (Arbeitszufriedenheit) unterscheidet. Vgl. Levenstein, A.: Why People Work. Changing Incentives in a Troubled World, New York 1962, S. 270 f. und S. 251.

duums Bedeutung haben.¹⁾ Das Motiv bzw. die Motivgruppe der "ego needs" könnte dabei - zunächst noch ganz allgemein - als Bedürfnis nach Entfaltung und Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten im Sinn des "psychological growth" (Herzberg) durch Gestaltung im Bereich der Arbeit inhaltlich umschrieben werden.

Die Bedeutung von Selbstentfaltungsbedürfnissen in der Arbeitswelt wird auch in der vom amerikanischen Department of Health, Education, and Welfare in Auftrag gegebenen Studie "Work in America" betont. Eine diagnostizierte, weitverbreitete Arbeitsunzufriedenheit wird auf Arbeitsverhältnisse zurückgeführt, die die "personal function of work", also die Bedeutung der Arbeit für das Individuum, außer acht lassen. Eine Berücksichtigung der "persönlichen Funktion" bezieht das menschliche Streben nach "self esteem", nach "identity" und einen "sense of order" ein.²⁾

Zur Kennzeichnung der Rolle der Arbeit im Hinblick auf die Erfüllung menschlicher Zielsetzung ist schließlich (nach der Betonung der Arbeitsergebnisse und der Arbeittätigkeit) eine mehr indirekte Beziehung zwischen Bedürfnisbefriedigung und Arbeitsaktivität zu nennen:

- Gewisse Bedürfnisse schlagen sich in Ansprüchen an die Arbeitsbedingungen nieder, die die menschliche Natur stellt. Mit Arbeitsbedingungen sind Faktoren sozialer und technisch-organisatorischer Art gemeint, die auf

1) Als konkrete Ziele der motivierten Handlung können Objekte bzw. Zustände in der Zukunft verstanden werden, die für die Befriedigung von motivierenden Bedürfnissen geeignet sind. Vgl. zu der Beziehung zwischen "Motiven", "Zielen" und "Aktivität" Hersey, P./Blanchard, K.H.: Management of Organizational Behavior, 2. Ed., Englewood Cliffs, 1972, S. 17. Vgl. auch die Unterscheidung von Tiffin/McCormick in "needs" und "incentives" bzw. "goals": Incentives are external factors which the individual perceives (rightly or wrongly) as possible satisfiers of his felt needs." Tiffin, J./McCormick, E.J.: Industrial Psychology, 5. Ed., Englewood Cliffs, 1965, S. 340.

2) Vgl. Work in America. Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, Cambridge (Mass.) 1973, S. 2 ff.

den Arbeitenden Einfluß nehmen.¹⁾ Bezogen auf die Maslowsche Aufstellung würden hier sowohl physische als auch Sicherheitsbedürfnisse als auch Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Selbstschätzung betroffen sein. Die Hygiene-Faktoren Herzbergs entsprechen dem hier gemeinten Aspekt.²⁾

Die Annahme des Vorhandenseins einiger fester Bedürfnisse als verhaltensrelevanter Kräfte bedeutet aber nicht, daß von einer fest umrissenen Wirksamkeit der einzelnen Motive ausgegangen werden kann. Das Verhalten des Menschen muß eher als das Ergebnis der Wirkung eines Motivbündels verstanden werden, dessen Zusammensetzung individuell verschieden ist und das innerhalb desselben Individuums in Abhängigkeit von Situationsbedingungen und sonstigen Umwelteinflüssen variabel ist.³⁾ Hier lassen sich auch Erkenntnisse der Lerntheorie des Verhaltens in die Motivationslehre einbeziehen. Die Zahl der Motive kann durch Umwelteindrücke ergänzt, vorhandene Triebe durch solche Lernfaktoren spezifiziert und gesteuert werden. Ein Beispiel dafür ist das oben erwähnte, von McClelland nachgewiesene Leistungsmotiv, das sich, als Ausprägung eines Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung durch Fähigkeitsentfaltung zu verstehen, an von außen gelernten Leistungsstandards orientiert.⁴⁾

Abgesehen von der Prägung der individuellen Zielstruktur selbst durch Umwelteinflüsse sind auch Umweltbedingungen dafür bestimmend, ob eine vorhandene Rangstruktur von Zielen tatsächlich im Verhalten des Individuums zum Ausdruck kommt bzw. kommen kann.

1) Es geht hier etwa um die subjektiven und objektiven Bestimmungsfaktoren der Ergiebigkeit der menschlichen Arbeitsleistung i.S. Gutenbergs (ohne "Beziehung zum Arbeitsgegenstand" und "außerbetriebliche Einflußgrößen"). Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, 11. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1965, S. 11 ff. und S. 31 ff.
Dazu kommen Arbeitsbedingungen aus der "weiteren" Arbeitsumwelt, die weniger die konkreten Bedingungen am Arbeitsplatz betreffen als vielmehr die Position des Arbeitnehmers in der Organisation (z.B. Unternehmenspolitik und Sozialpolitik).

2) Vgl. S. 8f. dieser Arbeit

3) Vgl. auch Blum, M.L./Naylor, J.C.: Industrial Psychology, New York 1968, S. 330.

4) Vgl. McClelland, D./Atkinson, W./Clark, R.A.: a.a.O., S. 75 ff.

Diese Zusammenhänge werden später berücksichtigt, wenn Aspekte der "sozialen" und der "formalen" Umwelt des Individuums in die Betrachtung einbezogen werden.

1.2. Individuelle Ziele als Prämissen von Entscheidungen über die Arbeitstätigkeit

1.2.1. Die Konzeption der Entscheidungsprämisse

Die Zusammenhänge zwischen Motiven, Arbeitsverhalten und individuellen Zielen des Arbeitenden lassen sich unter Verwendung des begrifflichen Instrumentariums der Entscheidungstheorie präzisieren bzw. es eröffnen sich bei einer Betrachtung in einem solchen Rahmen zusätzliche wichtige Aspekte.

Das menschliche Verhalten wird in dieser Sichtweise als Ergebnis eines mehrphasigen Entscheidungs- und Problemlösungsprozesses aufgefaßt, in dessen Verlauf der Entscheidungsträger aus bestimmten Informationen alternative Verhaltens- bzw. Handlungsmöglichkeiten ableitet und schließlich nach Maßgabe bestimmter Kriterien eine Alternative auswählt. Die Entscheidung ist durch verschiedene Größen bestimmt, die in allen Phasen des Prozesses Einfluß nehmen können.²⁾ Simon faßt diese Bestimmungsfaktoren unter dem zentralen Begriff der "Entscheidungsprämisse" zusammen:

"A real-life decision involves some goals or values, some facts about the environment, and some inferences drawn from the values and facts. The goals and values may be simple or complex, consistent or contradictory, the facts may be real or supposed, based on observations or the reports of others, the

1) Hier werden die Probleme der Anforderungs- und der Leistungsgerechtigkeit des Lohnes angesprochen. Zu diesen Begriffen vgl. Gutenberg, E., a.a.O., S. 40 ff.

2) Vgl. zu dieser Auffassung vor allem Simon, H.A.: Theory of Decision Making in Economics and Behavioral Science, in: Greenwood, W.T. (Hrsg.) Management and Organizations Behavior Theories. An Interdisciplinary Approach, Cincinnati (Ohio), 1965, S. 300 ff..

interferences may be valid or spurious. The whole process may be viewed, metaphorically, as a process of "reasoning", where the values and facts serve as p r e m i s e s and the decision that is finally reached is inferred from these premises... The metaphor is useful because it leads us to take the individual decision premise as the unit of description hence to deal with the whole interwoven fabric of influences that bear on a single decision-but without being bound by the assumption of rationality that limit the classical theory of choice."¹⁾

Simon unterscheidet also solche Entscheidungsprämissen, die aus tatsächlich existierenden Bedingungen der Umwelt abgeleitet werden und andere, die ihren Ursprung in Werten und Zielvorstellungen der entscheidenden Individuen haben.

Im Rahmen der "Informationsverarbeitungstheorie des menschlichen Entscheidungsverhaltens", um deren Weiterentwicklung sich W. Kirsch²⁾ bemüht, nimmt der Begriff der Entscheidungsprämissen eine zentrale Stellung ein.

Auf der Basis psychologischer Theorien über kognitive Denk- und Problemlösungsprozesse wird versucht, eine Deskription des menschlichen Entscheidungsverhaltens zu liefern. Der Mensch wird als offenes, kybernetisches Verhaltenssystem aufgefaßt; die sich in seinem Bewußtsein vollziehenden Prozesse der Erkennung und Lösung von Entscheidungsproblemen werden als Vorgänge der Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung kognitiver Informationen betrachtet.³⁾ Bestimmte aus der Umwelt wahrge-

1) Ebenda, S. 322. (Hervorhebung v. Verf.)

2) Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, 3 Bände, Wiesbaden 1970, 1971 (im folgenden zitiert als: E.-Prozesse I, II, III)

3) Vgl. Kirsch, W., E-Prozesse II, a.a.O., S. 95 ff. Dabei wird der Begriff "Information" nicht in (vielfach gebräuchlichen) eingeschränkten Bedeutungen verwendet (z.B. Information als "zweckorientierte Nachricht") sondern Kirsch versteht darunter im Rahmen seiner Konzeption Zeichen bzw. Zeichenreihen, die "faktischen" (objektive Darstellung), "wertenden" (Werturteile des Individuums) und "präskriptiven" Charakter (Verhaltensanweisungen) haben können. Vgl. Kirsch, W., E-Prozesse II, S. 78 ff., insbes. S. 83.

nommene "Signale" werden mit Hilfe der im Gedächtnis gespeicherten Informationen interpretiert und wirken so als "Stimuli", als verhaltensauslösende Momente. Die Menge der kognitiven Informationen, die als "intervenierende Größen" zwischen Stimulus und Reaktion in individuellen Entscheidungsprozessen eine Rolle spielt, können eine mehrstufige Abgrenzung erfahren, die durch die Begriffe "Persönlichkeit", "Einstellung", "Informationsrepertoire" und "Definition der Situation" gekennzeichnet ist.¹⁾

Zunächst sind die im "Langgedächtnis" des Individuums gespeicherten Informationen zu nennen, die das Ergebnis seiner "Gesamtgeschichte oder Entwicklung" sind. Die Gesamtheit dieser Informationen macht die "Persönlichkeit" des Menschen aus. In einer konkreten (Entscheidungs-) Situation wird eine bestimmte Teilmenge dieser Informationen hervorgerufen, die damit in das "Kurzgedächtnis" eingehen und die die momentane "Einstellung" des Individuums markieren. Die Gesamtheit dieser im Laufe des Entscheidungsprozesses irgendwann aus dem Langgedächtnis abgerufenen Informationen bezeichnet Kirsch als das "Informationsrepertoire" des Individuums.

Nicht alle der in einer konkreten Situation hervorgerufenen Informationen werden jedoch vom Entscheidenden akzeptiert, d.h., zu Bestandteilen der Problemsituation gemacht, so wie sie das Individuum sieht. Nur ein Teil des Informationsrepertoires geht in die "Definition der Situation" ein und beeinflusst so direkt die Entscheidung. Dieser Teil der kognitiven Informationen wird zu Entscheidungsprämissen.

Es soll an dieser Stelle nicht detailliert auf die Zusammenhänge zwischen wahrgenommenen und verarbeiteten Signalen, zwischen Informationen im Kurz- und Langgedächtnis und zwischen Einstellung und Definition der Situation eingegangen werden.

1) Vgl. zum folgenden ebenda, S. 99 f.

Es geht hier darum, die "Entscheidungsprämisse" als Ergebnis eines kognitiven Suchprozesses zu charakterisieren, in dessen Verlauf das Individuum aus der Gesamtmenge der wahrgenommenen und im Gedächtnis gespeicherten Informationen bewußt oder unbewußt diejenigen "herausfiltert", denen es einen Einfluß auf seine Entscheidung einräumt.

Auf einer zweiten Stufe würde dann ein weiterer Suchprozess stattfinden, in dem alternative Handlungsmöglichkeiten aus den Entscheidungsprämissen abgeleitet werden. Auf der Erforschung dieser Entscheidungslogik, die Kirsch als subjektive "Psycho-Logik" des Individuums versteht¹⁾, liegt das Hauptinteresse der Informationsverarbeitungstheorie.

Es werden Problemlösungstechniken für "schlecht strukturierte" Entscheidungsprobleme aufgezeigt.

Unser Interesse gilt mehr dem den "Handlungsentscheidungen" vorgelagerten Prozeß der Bildung der Entscheidungsprämissen. In diesem Prozeß geht es um eine spezifische Art von Entscheidungen. Das Individuum bestimmt nämlich, ob es eine kognitive Information als Prämisse anerkennt und also zu den "Beschränkungen" rechnet, denen seine nachfolgenden Sachentscheidungen zu genügen haben.

1.2.2. Individuelle Ziele als spezielle Informationen im kognitiven Informationsverarbeitungsprozeß

Nachdem Entscheidungsprämissen als ein nach und nach gewonnener Ausschnitt aus der Gesamtheit der kognitiven Informationen, über die ein Individuum verfügt, gekennzeichnet wurde, können - gemäß der oben genannten Gliederung von kognitiven Informationen - faktische, wertende und präskriptive Entscheidungsprämissen unterschieden werden.

In unserem Zusammenhang geht es um Prämissen, die ihren Ursprung in Wert- und Zielvorstellungen der entscheidenden

1) Vgl. Kirsch, W., Vorwort zu "Entscheidungsprozesse", a.a.O..

Individuen haben. Die individuellen Ziele, die sich aus dem Streben nach der Befriedigung verschiedener Bedürfnisse ergeben, können zu einer Gruppe von Beschränkungen werden, die die Entscheidungen der Handlungsträger beeinflussen.

Unter Bezugnahme auf die oben vorgestellte Unterscheidung zwischen Persönlichkeit, Einstellung und Definition der Situation läßt sich der Inhalt des Begriffs "individuelle Zielsetzung" präzisieren und nach seiner Beziehung zur Individualentscheidung differenzieren.

So werden nicht alle im Langgedächtnis (Persönlichkeit) gespeicherten Zielvorstellungen in konkreten Situationen in das Kurzgedächtnis (Einstellung) abgerufen und nicht alle die Einstellung prägenden Ziele werden als Entscheidungsprämissen akzeptiert (Definition der Situation). Diese wichtigen Unterschiede sind deutlich zu machen, wenn der Begriff der individuellen Zielsetzung verwendet wird.

Die aus den Zielprämissen abzuleitenden Entscheidungen, von denen in unserem Zusammenhang die Rede ist, sind auf die Arbeitstätigkeit des Individuums bezogen. Sie können jedoch in unterschiedlicher Weise mit der Arbeit zusammenhängen und sind danach verschiedenen Kategorien zuzuordnen.

Zur Verdeutlichung der Beziehungen zwischen individuellen Zielsetzungen und verschiedenartigen, das Arbeitsverhalten betreffende Entscheidungen soll auf die (auf Barnard zurückgehende) sogenannte "Anreiz-Beitrags-Theorie" von March/Simon¹⁾ Bezug genommen werden, die dafür besonders geeignet erscheint.

1) Vgl. Barnard, C.L.: The Functions of the Executive, Cambridge (Mass.) 1938, und March, J.G./Simon, H.A.: Organizations, New York 1958.

1.3. Klassifizierung der Entscheidungen über die Arbeitstätigkeit

1.3.1. Die Anreiz-Beitrags-Theorie von March/Simon

Die Anreiz-Beitrags-Theorie beschäftigt sich mit den Entscheidungen von Personen zur Teilnahme an einer Organisation.¹⁾ Das Individuum wird zum Eintritt in eine Organisation durch bestimmte Anreize bewogen, die diese an ihre Mitglieder verteilt. Als Gegenleistung müssen bestimmte Beiträge erbracht werden. Diese Beiträge vergleicht das Individuum mit den gebotenen Anreizen. Je nach dem Verhältnis zwischen dem Nutzengewinn aufgrund der Anreize und dem Nutzenentgang aufgrund der Beiträge fällt die Entscheidung für oder gegen den Eintritt (bzw. den Verbleib) in der Organisation.²⁾

Als zweite Kategorie führen March/Simon solche Entscheidungen an, die innerhalb des organisatorischen Rahmens zu treffen sind und für die bestimmte Beschränkungen von

1) Zum Begriff der Organisation sollen hier nicht alle möglichen gegensätzlichen Auffassungen vorgetragen werden. Im Sinne der modernen verhaltenswissenschaftlich orientierten Organisationstheorie soll in diesem Zusammenhang Organisation als "offenes, sozio-technisches, nach Funktionen differenziertes System" aufgefaßt werden. Vgl. z.B. Kirsch, W./Meffert, H.: Organisations-theorien und Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der ZfB, Bd. 1, Wiesbaden 1970, S. 31 und S. 36. - Dabei steht in unserem Zusammenhang das Verhalten der menschlichen Elemente des Systems im Vordergrund, das auf verschiedenen Ebenen (Individuum, Gruppe, Organisation sowie Gesellschaft als umfassendes System) betrachtet werden kann. Technisch-ökonomische Aspekte sind in diesem Rahmen als spezifische Beschränkungen für das menschliche Verhalten in die Betrachtung einzuführen. Vgl. auch S. 67 ff. u. S. 135 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. March, J.G./Simon, H.A.: Organizations, Englewood Cliffs, 1965, S.

"außen" dem Individuum vorgegeben werden. Auf der Ebene dieser Entscheidungen gibt es für das Individuum zwei mögliche Verhaltensweisen:

- Einmal kann es sich den vorgegebenen Beschränkungen unterwerfen, d.h. das bestehende System von Anreizen und Beiträgen akzeptieren oder aber bei Nichtübereinstimmung die Organisation verlassen. Möglicherweise besteht für den einzelnen der Spielraum, in gewissen Grenzen eine Variierung der Beiträge je nach Einschätzung der Anreize vorzunehmen.
- Auf die andere Möglichkeit weisen March/Simon nur kurz hin, sie enthält jedoch einen sehr wichtigen Gesichtspunkt. Das Individuum in der Organisation kann versuchen, auf die Verteilung der Anreize Einfluß zu nehmen. Ein solches "Aktivwerden" des Organisationsmitglieds kann u.U. in einer Mitwirkung bei der Festlegung der vorgegebenen Beschränkungen, denen seine Arbeitsentscheidungen zu genügen haben, resultieren. Fäbler¹⁾ spricht in diesem Fall von dem "Individuum als Politiker".²⁾

Wenn man - wie es unserer Fragestellung entspricht - die Betrachtung auf die Organisation eines Industriebetriebes richtet, so lassen sich die Teilnahmeentscheidungen March/Simons als Entscheidungen eines Individuums über seine Arbeitstätigkeit und über sein Arbeitsverhalten in der Unternehmungsorganisation interpretieren. Dem Individuum bleiben mehrere Entscheidungsmöglichkeiten, auf verschiedenen Ebenen über bestimmte Verhaltensweisen eine Realisierung seiner persönlichen Ziele anzustreben.

-
- 1) Vgl. Fäbler, K.: Betriebliche Mitbestimmung, Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970, S. 97 f.
 - 2) Die beiden Verhaltenskategorien der Entscheidung über den Verbleib in einer Organisation und der aktiven Einflußnahme auf die Verteilung der Anreize in der Organisation als "politische Aktion" unterscheidet auch Hirschman. Er stellt einander die Prinzipien der "Abwanderung" ("exit") und des "Widerspruchs" ("voice") gegenüber. Vgl. Hirschman, A.O.: Exit, Voice, and Loyalty, Cambridge (Mass.) 1970.

1.3.2. Charakter der Entscheidungen bei Anpasser- und Beeinflusserposition des Individuums

1.3.2.1. Das Individuum als "Anpasser"

Erstens kann sich das Individuum als "Anpasser" verhalten. Dabei lassen sich drei Aspekte unterscheiden:

- Die grundlegende Frage, ob überhaupt gearbeitet werden soll oder nicht, ist nach den vorhergegangenen Betrachtungen eindeutig zu beantworten, da die Elementarziele der Existenzerhaltung eine "produktive" Tätigkeit erzwingen.

Maßgebend für die Auswahl der Organisation, in der das Individuum Mitglied werden möchte, sind die sich dort bietenden Anreize, die nach ihrer Geeignetheit zur Erfüllung der Individualziele beurteilt werden. Eine Abwägung von Anreizen und zu leistenden Arbeitsbeiträgen, die zu ungunsten der Erreichung persönlicher Zielsetzungen ausfällt, kann also einmal dazu führen, daß der Mensch der Organisation seine Arbeitsbeiträge entzieht bzw. ihr deren Überlassung vorenthält (sofern ihm alternative Möglichkeiten der Mitgliedschaft in anderen Organisationen offenstehen).

- Er kann andererseits seine Beiträge innerhalb gegebener Grenzen so herabsetzen, daß das Verhältnis zwischen Zielerreichungsgrad und Arbeitsleistung als genügend zufriedenstellend empfunden wird, um in der betreffenden Organisation zu verbleiben.¹⁾

1) Natürlich könnte "Anpassung" auch darin bestehen, das persönliche Anspruchsniveau herunterzuschrauben. March/Simon weisen auf eine solche Verhaltensmöglichkeit hin, die als Reaktion auf vergebliche Suche nach besseren Alternativen (durch Organisationswechsel) denkbar ist. Vgl. March, J.L./Simon, H.A., a.a.O., Kap. 7. Diese Frage berührt jedoch schon den wechselseitigen Zusammenhang zwischen persönlichen Entscheidungsprämissen und den aus der Arbeitsumwelt wirkenden Einflußgrößen, auf den an späterer Stelle einzugehen ist.

Auf dieser Ebene gibt es also nur zwei Verhaltensalternativen für den Arbeitenden. Er kann versuchen, die an ihn gestellten Anforderungen entweder so gut wie unbedingt nötig oder aber so gut, wie es ihm möglich ist, zu erfüllen.

Die dritte denkbare Alternative, die aufgetragenen "Rollenpflichten" unter dem erforderlichen Mindestmaß oder gar nicht zu erfüllen, hätte in dem hier betrachteten Organisationstyp mit Sicherheit ein Ausscheiden des Organisationsmitgliedes zur Folge und wäre als Teilnahmeentscheidung unter dem vorher genannten Punkt anzusehen.¹⁾

- 1) Eine ähnliche Gliederung von Grundverhaltensmöglichkeiten des Individuums in einer Organisation bringen D. Katz/R.L. Kahn. Hier werden "major types of activity" unterschieden. Diese Aktivitätstypen sind unter normativen Aspekt dargestellt; sie werden als die "Verhaltensmuster" bezeichnet, die bei den Mitgliedern hervorgerufen werden müssen, wenn die Organisation als Ganzes überleben soll. Die zu erzeugenden "types of activity" markieren daher die Verhaltensalternativen des Anpassers" im o.g. Sinn. (d.h., eigene Zielsetzungen können nicht in die Sachentscheidungsprozesse eingebracht werden)

Katz/Kahn unterscheiden:

1. Entscheidung über "joining and staying in system". Es geht hier nicht nur um Eintritts- bzw. Austrittsentscheidungen (recruitment and turnover), sondern auch um die Entscheidungen, dem Arbeitsplatz zeitweilig fern zu bleiben (absenteeism).

Als nächste große Gruppe sind Entscheidungen über die "Rollenkonformität" des Verhaltens zu nennen. Katz/Kahn unterscheiden als (wünschenswerte) Aspekte der "Übererfüllung" gestellter Anforderungen:

2. Bestmögliche Aufgabenerfüllung im Rahmen der gestellten Anforderungen.

Auf einer zweiten Stufe der "major required activities" wird das abhängige Rollenverhalten eingeordnet. Eine bestmögliche Erfüllung der Rollenpflichten würde hier bedeuten, die vorgegebenen Normen quantitativ und/oder qualitativ überzuerfüllen.

3. Erfüllung von zusätzlichen Funktionen (über den vorgesehenen Aufgabenrahmen hinaus)

Auf der dritten Stufe wird schließlich das innovative Verhalten genannt. Diese letzte "Verhaltensklasse" enthält bereits Elemente, die nicht mehr den Verhaltensmöglichkeiten eines Anpassers zuzurechnen sind. Die von Katz/Kahn unter der Kategorie "innovatives und spontanes Verhalten" eingeordneten Aktivitäten setzen einen gewissen Handlungsspielraum für den Arbeitenden voraus. Es handelt sich hier allerdings um Aspekte der "informalen Organisation", innerhalb deren für die Gesamtorganisation lebenswichtige Funktionen übernommen werden können, die in den formalen Rollenanforderungen nicht enthalten sind. Vgl. Katz, D./Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, New York/London, Sydney 1966, S. 337 ff.

- Ein dritter Aspekt der Anpassung des Individuums an eine gegebene Anreizverteilung ist durch den Sachverhalt der "Konfliktverschiebung" zu kennzeichnen. Soweit die sozialen Interaktionen zwischen den Mitgliedern der Organisation betrachtet werden, kann der einzelne Konflikt-handlungen (Auseinandersetzungen), die aus einer wahrgenommenen Diskrepanz zwischen gebotenen Anreizen und geforderten Beiträgen resultieren, in andere Inhalte und/oder an andere Adressate umleiten.¹⁾

Diese Verhaltensmöglichkeiten ständen im Gegensatz zu einem direkten Austrag von Konflikten, bei dem Anlaß und Partner der Interaktion übereinstimmen und die in unserer Unterscheidung in den Punkt "Individuum als Beeinflusser" eingeordnet werden kann.

1.3.2.2. Das Individuum als "Beeinflusser"

Entsprechend der zweiten bei March/Simon genannten Möglichkeit kann das Individuum aber auch versuchen, seine persönlichen Entscheidungsprämissen (d.h. seine Zielsetzungen) in den interpersonellen Entscheidungsprozeß (bzw. die Prozesse) einzubringen, in dem bzw. in denen über die Verteilung der Anreize bestimmt wird.

Der Arbeitende formuliert aus seinen persönlichen (kognitiven) Werten und Zielvorstellungen "Ziele für die Organisation", die er in das sogenannte "politische System der Organisation" einbringt.²⁾

Diese formulierten Ziele stellen die konkreten Ansprüche des Individuums dar, die sich aus den zur Arbeit motivierenden Bedürfnissen ergeben und die es durch (bzw. mit) seine(r) Arbeitstätigkeit erfüllen will.

1) Zum Phänomen der Konfliktumleitung vgl. z.B. Euler, H.P.: Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb, Düsseldorf 1973, S. 57 ff. u. S. 137 ff.

2) In einem spezifischen Prozeß werden in diesem System die "Ziele der Organisation" erarbeitet. Vgl. zu diesem Zusammenhang und den Begriffen S. 69 f. dieser Arbeit.

1.4. Zusammenfassung

Der Zugang zur Problematik der Mitbestimmung am Arbeitsplatz aus der Sicht des arbeitenden Individuums führt über die Frage nach den Beweggründen, die den Menschen zur Arbeit veranlassen mögen.

Im Rahmen der Motivforschung als einem Aspekt der Motivationslehre hat sich vor allem die angelsächsische Psychologie um den Nachweis der Existenz und Verhaltenswirksamkeit von einzelnen Bedürfnissen bemüht.

Die Klassifizierung der menschlichen Bedürfnisse im motivations-theoretischen Modell von A. Maslow kann als sinnvolle Basis für eine hypothetische Strukturierung der Grundkräfte, die dem Handeln des Menschen in der Arbeitsumwelt zugrunde liegen, betrachtet werden. Für die Charakterisierung der Ziele des arbeitenden Menschen, die sich in individuellen Ansprüchen an seine Arbeit äußern, erscheint weiterhin die Konzeption des "psychologischen Wachstums" im Rahmen der "motivation-hygiene"-Theory von F. Herzberg wichtig.

Das System individueller Ziele kann als ein System von in einem kognitiven Prozeß gewonnenen Beschränkungen gekennzeichnet werden, die - zunächst unter Abstraktion von weiteren Einflußgrößen - das Arbeitsverhalten des Individuums bestimmen.

Entscheidungen bezüglich des Arbeitsverhaltens können auf verschiedene Weise und auf verschiedenen Ebenen getroffen werden. Unter Bezugnahme auf die Grundzüge der Anreiz-Beitrags-Theorie von March/Simon lassen sich "Teilnahmeentscheidungen" und Entscheidungen über Annahme vorgegebener Beschränkungen (Akzeptierung der Anreize und entsprechende Lieferung der Beiträge) sowie Mitentscheidungen über die gewährten Anreize unterscheiden.

Nachdem dieser Betrachtungsrahmen entwickelt wurde, ist jetzt auf die eigentliche Fragestellung zurückzukommen und diese in Beziehung zu den bisherigen Ausführungen zu setzen:

In welchem Zusammenhang steht die "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" zu den aufgezeigten Wert- und Zielvorstellungen des einzelnen Arbeitenden und zu den verschiedenen Kategorien von Entscheidungen, die dieser (theoretisch) bezüglich seiner Arbeitstätig-

keit fällen kann?

Dazu ist zuerst der Begriff "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" zu klären. Es soll zunächst untersucht werden, was in der aktuellen Diskussion darunter verstanden wird, bevor eine für unser Thema zweckmäßig erscheinende Begriffsfassung vorgenommen wird.

2. Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz und das individuelle Zielsystem

2.1. Begriff und Formen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz

2.1.1. Mitbestimmung am Arbeitsplatz und "Arbeitsentfremdung"

Die Diskussion über die "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" wird seit einigen Jahren mit zunehmender Lebhaftigkeit geführt. Dabei werden dem Begriff bzw. dem dahinterstehenden Gedanken je nach "Herkunft" der Diskussionsbeiträge unterschiedliche Akzente gegeben.

Die Kernproblematik und der Ausgangspunkt der Überlegungen bzw. Auseinandersetzungen läßt sich mit dem Stichwort "Arbeitsentfremdung" umreißen.

Zur Erläuterung des Begriffs der Arbeitsentfremdung und ihrer Problemschichten soll hier kurz die Konzeption von R. Blauner¹⁾ vorgestellt werden, da sich in ihrem Rahmen verschiedene mögliche Sichtweisen dieses Phänomens und, damit in Verbindung, der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" charakterisieren lassen.

Blauner geht von der These Marx' aus, daß die rasche technologische Entwicklung der industriellen Gesellschaft eine Entfremdung des körperlich Arbeitenden vom Produkt seiner Tätigkeit, von der Tätigkeit selbst und von seiner Person sowie von ande-

1) Blauner, R.: Alienation and Freedom. The Factory Worker and his Industry, Chicago 1964.

ren Menschen, ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsgegenstand zur Folge hat.¹⁾

Während Marx die Entfremdungssituation des arbeitenden Menschen im Zusammenhang mit der kapitalistischen Gesellschaftsordnung sieht und seine auf theoretischen Überlegungen zur Arbeitsentfremdung aufbauenden Argumentationen politisch-ideologischen Charakter gewinnen, untersucht Blauner, unter welchen konkreten Bedingungen und in welchen Situationen Entfremdungstendenzen verschiedener Formen in der modernen industriellen Produktion wirksam werden (und wo nicht) und welche Konsequenzen sich für die Arbeitenden ergeben. Er entwickelt die theoretischen Voraussetzungen der Entfremdungskonzeption, um sie anschließend an empirischem Material aus vier unterschiedlichen Industriezweigen zu testen.²⁾

Von einem sozial-psychologischen Ansatz ausgehend, kennzeichnet Blauner Entfremdung als Erfahrung des Individuums, die aus spezifischen Arten von "social arrangements" resultiert.

"Alienation is a general syndrome made up of a number of different objective conditions and subjective feeling-states which emerge from certain relationships between workers and the socio-technical settings of employment."³⁾

Blauner nennt als vier "Dimensionen" der Arbeitsentfremdung "Machtlosigkeit", "Bedeutungslosigkeit", "Isolierung" und "Selbstentfremdung".⁴⁾

"Machtlosigkeit" (powerlessness) des modernen Arbeitenden kann hinsichtlich vier verschiedener Aspekte bestehen.

Blauner nennt hier:

- Trennung vom Eigentum an den Produktionsmitteln und produzierten Erzeugnissen
- Mangelnder Einfluß auf die Unternehmenspolitik
- Mangelnde Kontrolle über allgemeine Bedingungen der Beschäftigung

1) Vgl. Marx, K.: Ökonomische und philosophische Manuskripte, a.a.O., S. 152 ff., insb. S. 159.

2) Vgl. Blauner, R.: a.a.O., S. 4.

3) Ebenda, S. 15.

4) Vgl. zum folgenden ebenda, S. 16-31.

- Mangelnder Einfluß auf den unmittelbaren Arbeitsprozeß¹⁾

Mit "Bedeutungslosigkeit" (meaninglessness) ist eine Erscheinung gemeint, die sich aus zunehmender Arbeitsteilung ergibt. Der einzelne vermag die Bedeutung der eigenen Arbeit im Gesamtzusammenhang nicht mehr zu erkennen; innerhalb der stark differenzierten Struktur der Aufgaben ist die eigene "Rolle" nicht mehr zu überblicken und einzuordnen, die Tätigkeit erscheint so gesehen sinnlos.

"Isolierung" bedeutet Entfremdung aus sozialen Strukturen der engeren und weiteren Arbeitsumgebung, die mit der Beschäftigung in Industriebetrieben verbunden sein kann.

"Selbstentfremdung" schließlich charakterisiert Blauner als "Entpersönlichung" des Individuums; für solche Entfremdungsgefühle sind Arbeitsprozesse verantwortlich, in denen spezifische Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften des einzelnen Arbeitenden nicht zum Ausdruck kommen können. Die fehlende Gelegenheit zum unmittelbaren Engagement in der eigenen Arbeitsaufgabe (durch Einwirkungs- und Kontrollmöglichkeiten) bewirkt, daß für das Individuum die Arbeit eher Instrument zur Erreichung von in der Zukunft liegenden Zielsetzungen als ein Ziel in sich selbst ist.²⁾

Das Problem der Arbeitsentfremdung kann nun aus unterschiedlichen Sichtweisen behandelt werden. Entsprechend wird in der Betrachtung an bestimmten der bei Blauner zusammengestellten (theoretisch möglichen) Entfremdungsursachen angesetzt (bzw. im Rahmen unterschiedlicher "Grundhaltungen" bestimmte Aspekte herausgehoben) und es werden damit verschiedene Ansätze zur Lösung der "Entfremdungsproblematik" angeboten, die unter dem Stichwort "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" Maßnahmen bzw. Grundvoraussetzungen für eine Aufhebung der "Objektsituation" des

1) Die Aufstellung ist von Blauner nicht i.S. einer Hierarchie gemeint.

2) Vgl. Blauner, R., a.a.O., S. 26.

arbeitenden Menschen diskutieren bzw. fördern.

Als grundsätzliche normative Betrachtungsweisen sollen hier die folgenden unterschieden werden:

- Praktisch-normative Ansätze

Unter Zugrundelegung psychologischer und soziologischer Erkenntnisse über Bedürfnisse des Menschen und Bestimmungsgründe einer "Arbeitsentfremdung" wird eine Gestaltung der hierfür relevanten Faktoren angestrebt, um damit das Verhalten der Arbeitenden in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen. Diese Richtung ist dabei durch die Ziele der Organisation determiniert. Es geht hier vorwiegend um die Berücksichtigung der o.g. Aspekte der "Machtlosigkeit" in Bezug auf Kontrollmöglichkeiten des unmittelbaren Arbeitsprozesses, der "Bedeutungslosigkeit" der eigenen Tätigkeit, der "sozialen Isolation" und der "Selbstentfremdung".

Überlegungen dieser Art wurden zuerst (in primitiverer Form) in einer bestimmten Ausprägung des "Human-Relation"-Ansatzes als Gegenposition zum "Scientific Management" aktuell.¹⁾

- Ethisch-normative Ansätze

Hierunter sollen z.B. Stellungnahmen eingeordnet werden, die eine Gestaltung der Arbeitsprozesse und der Arbeitsbedingungen unter dem Kriterium der Bewahrung der Menschenwürde fordern.

Der Begriff "Menschenwürde" kann, abhängig von den Wertorientierungen der jeweils stellungnehmenden Personen, auf verschiedene Weise interpretiert werden. Steht das Individuum mit seinen Eigenschaften, Wünschen und Zielsetzungen im Mittelpunkt der Betrachtung, würde in einer solchen Sichtweise etwa die Befriedigung der "höheren" Bedürfnisse der Arbeitenden (vor allem Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung) zum Postulat erhoben.²⁾

-
- 1) Zu den Konzeptionen der "Human Relations" und des "Scientific Management" vgl. S. 52f. u. S. 67 dieser Arbeit.
 - 2) Blauner empfindet "autonomy, responsibility, social connection, self actualization" als unverzichtbar für die Menschenwürde; Arbeit ohne diese Charakteristika ist von daher negativ zu bewerten. Vgl. Blauner, R., a.a.O., S. 15; vgl. ferner Blum, F.: Toward a Democratic Work Process, New York 1953; sowie vor allem Argyris, C.: Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual, New York 1957.

- Politisch-ideologische Ansätze

Obwohl ebenfalls auf ethischen Überlegungen über Bedingungen menschlicher Würde basierend, sind "politisch-ideologische" Ansätze insofern als gesonderte normative Konzepte aufzuführen, als sie die - als gegeben angenommene - Entfremdungssituation des Arbeitenden undifferenziert mit der "kapitalistischen Produktionsweise" in Verbindung bringen¹⁾ und Ansatzpunkte zur Veränderung dieser Situation in der Beeinflussung der Charakteristika dieser gesellschaftlichen Struktur (wenn nicht in der Aufhebung dieser Ordnung) sehen.

Die Betonung liegt in einer solchen Sichtweise weniger auf den Bedürfnissen des einzelnen in seiner Arbeitswelt als auf den vermuteten Interessen der Gruppe der Arbeitnehmer, der "Lohnabhängigen", die im Gegensatz zu den Interessen der Kapitaleigner gesehen werden. Es geht hier mehr um die Beseitigung der Arten der "Machtlosigkeit", die Blauner als lediglich eine Dimension der Arbeitsentfremdung bezeichnet.²⁾

Die Veränderung der Machtstruktur in der "kapitalistischen Unternehmung" - als Anfangsstufe eines tiefgreifenden gesellschaftlichen Änderungsprozesses, dessen Endstadium durch kollektive Verfügung über die Produktionsmittel und gesellschaftliche Planung gekennzeichnet ist³⁾ - ist Anliegen der Arbeitnehmermitbestimmung in der BRD, wie sie von gewerkschaftlicher Seite aufgefaßt wird.

Die repräsentative Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Unternehmens- und Betriebsebene, die im sog. "Mitbestimmungsgesetz" (Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaues und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie) vom 21.5.1951

1) Vgl. dazu die oben erwähnte Charakterisierung der Marx'schen Entfremdungskonzeption durch Blauner, R., a.a.O., S. 4f.

2) vgl. oben S.

3) Vgl. z.B. Huss, H.: Betriebsorganisation und Betriebsdemokratie, in: Kooperation und Mitbestimmung, Frankfurt/M. 1972, S. 16 u. S. 28f., S. 34.

(BGBI I S. 347), im "Mitbestimmungsergänzungsgesetz" v. 7.8.1956 mit Änderungen v. 6.9.1965 sowie im Betriebsverfassungsgesetz v. 15.1.1972 (BGBI. I S. 13) geregelt ist, setzt am zweiten "Machtaspekt" Blauners an.¹⁾

Diese Form der Einflußnahme der Arbeitenden auf die Entscheidungen höherer betrieblicher Ebenen wird in der Diskussion der letzten Jahre zunehmend als wirkungslos bzw. ergänzungsbedürftig dargestellt.²⁾ Als ergänzendes Konzept wird ein "basisdemokratischer" Unterbau der repräsentativen betrieblichen Demokratie durch institutionalisierte Arbeitsgruppen gefordert, denen in allen Fragen, die sie und ihre Arbeit betreffen, direkte Entscheidungsmöglichkeiten eingeräumt werden.

Detaillierte Vorschläge zur Ausgestaltung einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz wurden vom allem von F. Vilmar, H. Symanowski und H. Matthöfer gemacht.³⁾ Die konkreten Aufgabenbereiche, in denen Mitwirkung von Arbeitsgruppen anzustreben ist, nennt Vilmar in folgender Rangskala:

- Mittelfristige Personalpolitik im Blick auf betriebliche Umstellungen (neue Produktionsstätten; Stillegungen, Verlegungen von Betriebsteilen);
- individuelle Einstellungen und Kündigungen;
- Einstufung im betrieblichen Lohn- und Einkommensstufen-System;
- betriebsbezogene Veränderung von tariflichen Lohnberechnungen und -stufensystemen;
- Sicherung des erreichten "sozialen Besitzstandes" (der "freiwilligen Sozialleistungen") im Betrieb;
- Umsetzungen auf einen anderen Arbeitsplatz;

-
- 1) d.h. also Kontrolle über Unternehmenspolitik und Beschäftigungsbedingungen. (Vgl. S. 28 dieser Arbeit)
- 2) Vgl. z.B. Huss, H., a.a.O., insb. S. 25 ff. und Vilmar, F. Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Frankfurt/M. 1971, S. 8. (Im folg. zit. als "Mitbestimmung...")
- 3) Vgl. Symanowski, H./Vilmar, F.: Die Welt des Arbeiters, Frankfurt 1963, S. 121-127 und Matthöfer, H.: Mehr Mitgestaltung am einzelnen Arbeitsplatz, Handelsblatt v. 4.11.1968; Vilmar, F.: Die Mitbestimmung muß am Arbeitsplatz beginnen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 19. Jg. (1968) H. 8 S. 474 und Vilmar, F.: "Mitbestimmung...", a.a.O..

- Technische Neuerungen am Arbeitsplatz und im Gesamtbetrieb;
- Einführung von Mehrarbeit; Kurzarbeit;
- Sicherheit am Arbeitsplatz;
- Erleichterung und Humanisierung der Arbeitsbedingungen (Schwere, Schnelligkeit; Licht-, Luft- und Wärmeverhältnisse; körpergemäße Maschinengestaltung; Mehrmaschinenbedienung; Grad der Monotonie etc.);
- Bestimmung und Verhalten der unteren und mittleren Vorgesetzten;
- Regelung der Kontrollen (Stechuhren; Aufsicht; Kontrolluhren an Maschinen; Taschenkontrollen; Qualitätskontrollen);
- Gestaltung der Betriebsordnung;
- Gestaltung der Belegschaftseinrichtung (Kantinen-, Umkleide-, Frühstücks-, Sanitätsräume; Parkplätze etc.);
- Beginn und Ende der Arbeitszeit, der Pausen, der Urlaubszeiten;
- Verwaltung der Sozialeinrichtungen (Kantinen, Werkwohnungen, Werkskassen etc.).

Die Institutionalisierung von Arbeitsgruppen findet in der Einräumung des Rechtes zur Abhaltung von Arbeitsgruppenbesprechungen ihren Ausdruck, innerhalb derer die Gruppenmitglieder über sie interessierende Arbeitsplatzfragen entscheiden bzw. mit Angehörigen des Managements über bestimmte Punkte diskutieren. Wird keine Einigung erzielt, kann die Angelegenheit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber weiter verhandelt werden.¹⁾

Die ursprünglichen Vorschläge Vilmars und Matthöfers richteten sich auf die Institutionalisierung der Funktion eines Arbeitsgruppensprechers, der die Arbeitsgruppenbesprechung durchführt und die Belange der Arbeitsgruppe gegenüber dem Management vertritt.²⁾ Aufgrund massiven Widerstandes von gewerkschaftlicher Seite, die durch "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" eine Schwächung

1) Vgl. Vilmar, F.: Mitbestimmung... a.a.O., S. 17.

2) Vgl. Vilmar, F.: Mitbestimmung ..., a.a.O., Seite 20f.

ihrer Position im Betrieb befürchtete, wurde dieser Vorschlag fallen gelassen und die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat betont.

Trotzdem ist das Misstrauen vieler Gewerkschaftsfunktionäre gegenüber "basisdemokratischen" Ansätzen schwer oder gar nicht abzubauen.¹⁾

Dogmatischere Standpunkte vertreten dagegen etwa die Jungsozialisten, deren Vorstellungen in diesem Punkt besonders weitreichend sind.

Es geht hier um die "systematische Einengung des Dispositionsspielraumes der Betriebsleitung" und um die "partielle Destruktion des hierarchischen Entscheidungssystems". Den zu schaffenden Arbeitsgruppen soll Autonomie bei der "Arbeitszerlegung, -verteilung und -bewertung, insbesondere bei Festsetzung der Verdienstunterschiede" gewährt werden; ferner plädieren die Jungsozialisten für ein Vetorecht der Arbeitsgruppen bei Produktionsänderungen, -umstellungen und -stillegungen, durch die diese unmittelbar betroffen sind.²⁾

Eine Zerstörung der betrieblichen Entscheidungshierarchie, die "nur dem Unternehmerinteresse" dient und eine Verankerung "demokratischer Selbstbestimmung" anstelle von Unfreiheit und Unterordnung im Produktionsprozeß befürwortet aus ähnlicher Sichtweise H. Huss.³⁾

Auch hier wird unter Betonung des Interessengegensatzes eine Änderung der Machtverteilung in der Unternehmung über Entwicklung einer "Konfliktstrategie", die von der Grundeinheit Arbeitsplatz bzw. Arbeitsgruppe ausgeht, angestrebt. ("Aktualisierung des Kampfes am Arbeitsplatz")

Auch die unter politischen Gesichtspunkten von gewerkschaftlichen und sonstigen linksorientierten Gruppierungen gelie-

1) Vgl. die ebenda, S. 22f., zitierten Stellungnahmen.

2) Vgl. Beschluß des Jungsozialisten-Bundeskongresses vom 11. bis 13. Dezember 1970 in Bremen, zit. in: JS-Magazin, Januar 1971, S. 12f.

3) Vgl. Huss, H., a.a.O., S. 16 und S. 28f sowie S. 34.

ferten Beiträge zur Diskussion um die "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" sind in ideologischer Hinsicht unterschiedlich streng ausgerichtet.

Die Konzeption von Vilmar/Matthöfer hebt teilweise ethisch normative Aspekte (Humanisierung des Arbeitslebens im Interesse der Menschenwürde) hervor und weist bisweilen auf die Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz für Produktivitätsgesichtspunkte hin - ohne diese allerdings als bloße Ergänzung der betrieblichen Führungstechniken sehen zu wollen.¹⁾

Gedanken zu einer "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" als Ergänzung der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer wurden auch unter sozialetischen Gesichtspunkten auf Initiative kirchlicher Institutionen erarbeitet. Die konkreten Vorschläge kommen den eben erwähnten recht nahe. Es wird allerdings ausdrücklicher auf die Bedingtheit der Möglichkeiten durch "produktionstechnische Verhältnisse" und "den gegenwärtigen Stand der Arbeitsorganisation" hingewiesen; Selbstbestimmungsrechte werden nur für direkt die Durchführung der Arbeitsaufgabe der Gruppe betreffende Punkte ins Auge gefaßt. Es wird jedoch eine ausdrückliche Abgrenzung zu Ansätzen der "Optimierung von Führungsmethoden" betont; es wird vielmehr auf die gesellschaftliche Aufgabe dieses Mitbestimmungskonzepts abgestellt:

Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz soll dem Arbeiter durch Ausstattung mit Rechten aus dem bloßen Lohnarbeitsverhältnis herausführen und einen Lernprozeß in Gang setzen, "in dem (sie) ihre betriebliche und gesellschaftliche Situation begreifen, die Konflikte mit den Zwängen analysieren und die Notwendigkeit einer Interessenvertretung besser begreifen."²⁾

Im folgenden soll unter dem Begriff "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" nicht allein dieser Aspekt der formellen Institutionalisierung von Arbeitsgruppen, denen Mitbestimmungsrechte unterschiedlicher Intensität einzuräumen sind, betrachtet werden.

1) Vgl. Symanowski, H./Vilmar, F.: Die Welt des Arbeiters, Frankfurt/M. 1963, S. 121-127.

2) Überlegungen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Ausarbeitung des Amtes für Industrie- und Sozialarbeit der evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, 1970; zit. in: Vilmar, F., Mitbestimmung..., a.a.O. S. 96-106, hier S. 105.

In der aktuellen Diskussion wird dieser Terminus vorwiegend in einen umfassenderen Rahmen der allgemeinen Frage der Arbeitnehmermitbestimmung gestellt und in diesem Zusammenhang verwendet.

Die mit der Arbeit auf der "ausführenden" betrieblichen Ebene verbundenen Gesichtspunkte, die in der skizzierten politisch-ideologischen Konzeption der Mitbestimmung am Arbeitsplatz angesprochen werden, sollen hier aus einer anderen Perspektive betrachtet werden. Entsprechend dem gewählten Ansatz der Untersuchung am arbeitenden Individuum geht es um die Analyse der psychologischen, insbesondere sozialpsychologischen, und soziologischen Auswirkungen von Beteiligungs- oder Mitwirkungsformen, die in den erwähnten Ansätzen als "Mitbestimmung" bezeichnet werden, auf Individuen, Gruppen und die Organisation.

Damit wäre der Untersuchungsgegenstand ebensowenig unter dem Gesichtspunkt des Interessenkampfs auf Arbeitsplatzebene wie unter dem engen Aspekt der Optimierung von Führungsmethoden im Interesse der Produktivität ("praktisch-normative" Betrachtungsweise) anzugehen.

Es sollen vielmehr alle genannten Ansatzpunkte zur Beseitigung der "Objektsituation" des arbeitenden Individuums, die von Blauner aus sozialpsychologischer Sicht theoretisch erarbeitet wurden, in die hier verwendete begriffliche Fassung der möglichen Mitwirkungsformen im Bereich ausführender Arbeit einbezogen werden. Aus der Sicht der Bedürfnisse des arbeitenden Menschen sind besonders auch die Aspekte "Kontrolle über den unmittelbaren Arbeitsprozeß", "empfundene Bedeutung der Arbeitstätigkeit", "soziale Zugehörigkeit" und "Selbstverwirklichung" von Bedeutung.

Gegen die Belegung des hier anzusprechenden Untersuchungsgegenstandes mit dem Begriff "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" könnte sprechen, daß der Unterschied der hier angestrebten Betrachtungsweise zu politisch-ideologischen, in den Zusam-

menhang mit der deutschen Mitbestimmungsdiskussion zu stellenden Ansätzen nicht auch äußerlich deutlich wird.

Zur Vermeidung eines solchen Mißverständnisses könnte in Entsprechung zu dem in der internationalen wissenschaftlichen Diskussion gebräuchlichen Begriff "Workers Participation in Management"¹⁾ etwa die Bezeichnung "Entscheidungsbeteiligung auf Arbeitsplatzebene" Verwendung finden.

Eine solche Umschreibung würde u.E. jedoch nicht die Einbeziehung des Aspekts der "Selbst"entscheidung, der für die hier betrachtete Problematik eine große Rolle spielt, erlauben.

Wenn daher trotz des o.g. Gesichtspunktes am Begriff der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" festgehalten wird, so deshalb, weil die dem hier gewählten Betrachtungsansatz entsprechende Formulierung "Möglichkeit für das Individuum, eigene Zielsetzungen in Entscheidungen über die Arbeitstätigkeit einzubringen" durch den Terminus "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" in allgemeiner Form repräsentiert werden könnte. Zudem ist der Begriff in der aktuellen Diskussion so gebräuchlich, daß über den angesprochenen Gegenstand unmittelbar Klarheit besteht.

Es ist jedoch nochmals zu betonen, daß die Verwendung des Begriffs in unserem Zusammenhang hinsichtlich des "Hintergrundes" und der vor diesem Hintergrund abgeleiteten konkreten Forderungsentwürfe von gesellschaftspolitischen Mitbestimmungskonzeptionen zu trennen ist.

Im Rahmen der hier angestellten Untersuchung ist nun zu zeigen, daß eine "Entscheidungsmitwirkung" des Individuums in

1) Vgl. z.B. Walker, K.F.: Workers Participation in Management. Problems, Practice and Prospect, in: International Institute for Labour Studies (Hrsg.), Bulletin No. 12, 1974, S. 3 - 38. Walker ordnet bestehende Mitbestimmungskonzepte u.a. nach der betrieblichen Ebene, auf der die Entscheidungsbeteiligung erfolgt. Er spricht von "ascending participation" bei Teilnahme an Managementfunktionen oberhalb der Arbeitsplatzebene, von "descending participation", wenn die Beteiligung auf der Ebene des Arbeitenden selbst stattfindet. Vgl. Walker, K.F., a.a.O., S. 9.

verschiedenen Arten von Entscheidungsprozessen bzw. auf verschiedenen Ebenen arbeitsplatzrelevanter Entscheidungen erfolgen kann und daß sich daher mehrere Ansatzpunkte für die Gestaltung einer "Mitbestimmung am Arbeitsplatz"¹⁾ finden lassen.

2.1.2. Begriffliche Fassung der "MbaA" unter Berücksichtigung formaler und materieller Aspekte einer Entscheidungsbeteiligung am Arbeitsplatz.

MbaA soll also hier in dem Sinn aufgefaßt werden, daß der einzelne die Möglichkeit erhält, über Beschränkungen seines "Arbeitsverhaltens" mitzuentcheiden bzw. evtl. diese in gewissem Rahmen selbst festzulegen.

Damit wird dem Individuum im Sinn der oben vorgenommenen Unterscheidung eine "Beeinflusserposition"²⁾ eingeräumt; ihm bleibt nicht nur die Möglichkeit, vollständig operational vorgegebene Beschränkungen zu akzeptieren oder abzulehnen ("Anpassungsverhalten").

Es lassen sich nun verschiedene Arten und Klassen von (auf den Arbeitsbereich des Individuums bezogenen) Entscheidungsprozessen denken, in denen persönliche Zielsetzungen zur Geltung gebracht werden könnten.

Nach der Ebene, auf der diese Entscheidungsprozesse stattfinden, sollen hier unterschieden werden:

a. Intrapersonelle Entscheidungsprozesse.

Auf der Ebene der Erfüllung der eigenen Aufgabe werden dem Individuum Entscheidungsmöglichkeiten über die Art der Durchführung dieser Aufgabe eingeräumt. Die Möglichkeiten zu "Selbstentscheidungen" werden umso größer, je weniger operational die vorgegebenen Beschränkungen (Arbeitsaufgaben) definiert sind.

1) Im folgenden bezeichnet als: "MbaA".

2) Vgl. S. 25 dieser Arbeit.

b. Interpersonelle Entscheidungsprozesse.

Der Arbeitende kann ferner an Mehrpersonen-Entscheidungsprozessen, die ihn bzw. seine Tätigkeit betreffen, beteiligt werden.

Hier kommen verschiedene Entscheidungsebenen in Frage:

-Entscheidungen über die Art und Weise der Durchführung von Sachaufgaben können einer Gruppe von Arbeitenden übertragen werden.

Vom Gegenstand der Entscheidungsprozesse her entspricht dieser Aspekt der MbaA in gewisser Hinsicht dem unter a.) genannten, wenn auch der sachliche Rahmen für Gruppenentscheidungen als breiter angesehen werden kann. Davon abgesehen, ergeben sich besondere Gesichtspunkte durch den Umstand, daß die "Selbstentscheidungen der Gruppe" (die z.B. Fragen der Arbeitsverteilung und der Arbeitseinteilung innerhalb der Gruppe betreffen können) unter Mitwirkung mehrerer Personen zustande kommen und sich auf das Verhalten anderer Arbeitender (d.h. der Gruppenmitglieder)richten.

-Zum zweiten läßt sich an eine Beteiligung von Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen an "höheren" Entscheidungsprozessen des Management denken, in denen z.B. über die "Rahmenbedingungen", unter denen die Sachaufgabe des einzelnen oder der Gruppe ausgeführt werden, entschieden wird.

Es ist hier zum Beispiel an die Ausgestaltung der Arbeitsplatzbedingungen, der Entlohnung, an Sozialleistungen, personalpolitische Maßnahmen etc., wie auch an die dem einzelnen bzw. der Arbeitsgruppe vorzuziehenden Beschränkungen, in deren Rahmen diese ihre "Selbstentscheidungen" vornehmen können, zu denken.

Der "formale" Aspekt einer MbaA, der sich in einer Institutionalisierung von Mitbestimmungsrechten äußert, wäre in dieser Einteilung auf die "interpersonellen" Entscheidungsprozesse zu beziehen.

Die in der aktuellen Diskussion unter ethisch-normativen und politisch-ideologischen Gesichtspunkten entwickelten Konzeptionen, die sich auf eine Institutionalisierung von mit bestimmten Selbstbestimmungsrechten ausgestatteten Arbeitsgruppen richten,¹⁾ würden die erste der unter b. aufgeführten Ebenen interpersoneller Prozesse betreffen.

Eine Beteiligung an Entscheidungen höherer Ebenen ist in der angestrebten formalen Regelung zu sehen, daß Vorgesetzte auf Verlangen an Arbeitsgruppenbesprechungen teilzunehmen und über die Gruppe betreffende Maßnahmen zu informieren sowie diese zu begründen haben.²⁾

Mitbestimmungsmöglichkeiten auf dieser Stufe sollen sich nach dem Entwurf Vilmars allerdings nicht in der Teilnahme an den der eigentlichen Entscheidung vorgelagerten Phasen der Information und Konsultation erschöpfen. Für den Fall unvereinbarer Standpunkte wird in dieser Vorstellung die rechtliche Absicherung einer Weiterverhandlung auf nächsthöherer Ebene (zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber) und gegebenenfalls die Einschaltung einer Einigungsstelle zum entscheidenden Punkt, der "echte" MbaA-Möglichkeiten eröffnet.³⁾ Die direkte Gewährung von Vetorechten an die Arbeitsgruppe, die einige Konzeptionen vorsehen, ist in diesen Zusammenhang einzuordnen.

2.2. Die mögliche Bedeutung der MbaA im System der individuellen Bedürfnisse und Ziele

2.2.1. Mitbestimmung am Arbeitsplatz und die Bedürfnisse "niedriger" und "höherer" Ordnung

An früherer Stelle wurde versucht, die Bedürfnisse, um deren

1) Vgl. S. 32 f. dieser Arbeit.

2) Vgl. das 1969 von einer Gruppe von Funktionären innerhalb des IG-Metall-Vorstandes ausgearbeitete Konzept zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz, die o.g. "sozial-ethischen Erwägungen zur Mitbestimmung..." der "Kammer für soziale Ordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland" sowie die o.g. Überlegungen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz des Sozialamtes der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau. Alles zit. bei Vilmar, F.: Mitbestimmung..., a.a.O., S. 20, S. 29, S. 101, Vgl. ferner Huss, H., a.a.O., S. 34.

3) Vgl. Vilmar, F., Mitbestimmung..., a.a.O., S. 31 f.

Befriedigung willen der Mensch arbeitet, in eine Systematik zu bringen.

Es wurde von der Trennung der "physical needs" von den "social needs" und den "ego needs", die Maslow in seiner "Bedürfnishierarchie" vornimmt, ausgegangen. Besonders die letztere Gruppe, die Selbstentfaltungsbedürfnisse bzw. Bedürfnisse nach "psychological growth" sind es, die in der Motivationstheorie von Herzberg eine Rolle spielen. In bezug auf solche Ansprüche des Individuums kommt der Arbeitstätigkeit eine spezifische Bedeutung zu.

Weiterhin erschien in Betonung des Gesichtspunktes der Beziehung zwischen verschiedenen Bedürfnissen, daraus abgeleiteten Zielen und der motivierten Aktivität (Arbeit) die Unterscheidung von Bedürfnissen, die durch das "Mittel" Arbeit indirekt zu erfüllen sind, von Bedürfnissen, deren Befriedigung mit der Arbeit und den Arbeitsbedingungen unmittelbar verknüpft ist, zweckmäßig.

Dabei waren "Anpasserentscheidungen" im o.g. Sinn, die einmal in der Entscheidung über die Mitgliedschaft in der Organisation, zum anderen in der Entscheidung über die Ausrichtung des Arbeitsverhaltens an operational vorgegebenen Beschränkungen bestehen können, ausgenommen worden.¹⁾ Der Aspekt, daß eigene Ziele sozusagen inoffiziell eingebracht werden, indem die Möglichkeit einer Abweichung vom "vorgabekonformen" Verhalten innerhalb gewisser Toleranzgrenzen in Anspruch genommen wird, soll nicht unter "MbaA" gefaßt werden.

Damit ist festgelegt, daß MbaA (im hier verstandenen Sinn) dem Individuum die Verfolgung von Zielen erlaubt, die auf die Befriedigung "höherer" Bedürfnisse als denen nach Erhaltung und Sicherung der physischen Existenz gerichtet sind. Die aus den Bedürfnissen nach der Vermeidung von physiologischem Mangel hervorgerufenen "Elementarziele" werden auch dem Anpasser sozusagen automatisch als Gegenleistung für den Eintritt in eine Organisation und für "vorgabekonformes" Verhalten erfüllt.

1) Vgl. S. 23 f. dieser Arbeit.

Für die Befriedigung der verschiedenen "höheren" Bedürfnisse kann nun die MbaA je nach ihrer Erscheinungsform (bzw. nach dem Aspekt, unter dem sie betrachtet wird) in unterschiedlicher Weise Bedeutung haben.

Zum einen kann das Ergebnis der MbaA, die dann als Teilnahme an interpersonellen Entscheidungsprozessen zu verstehen ist, die Erfüllung bestimmter persönlicher Ziele bewirken.

Im anderen Fall geht es um die Bedürfnisse des einzelnen, die durch den Mitbestimmungsvorgang als solchen befriedigt werden können. Hier kann es sich sowohl um intra- als auch um interpersonelle Prozesse der MbaA handeln.

2.2.2. Die mögliche Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz für verschiedene Bedürfnisse und Ziele des Individuums

2.2.2.1. Das Ergebnis von MbaA-Prozessen als Mittel zur Erreichung individueller Zielsetzungen

Der Gesichtspunkt einer Befriedigung von individuellen Bedürfnissen durch Ergebnisse von Mitwirkungsprozessen tritt bei der MbaA-Form einer Teilnahme an auf höherer Ebene stattfindenden interpersonellen Entscheidungsprozessen hervor.

Die Möglichkeit der Betroffenen, direkt (oder durch Gruppenvertreter) an Entscheidungen, die ihre Arbeitstätigkeit betreffen mitwirken und gegebenenfalls das Ergebnis dieser Entscheidungsprozesse mitgestalten zu können, kann sowohl a) hinsichtlich von Ansprüchen an die Arbeitsbedingungen als auch b) von Zielen bezüglich der Gestaltung der Arbeitsaktivität selbst von Bedeutung sein.¹⁾

Im ersten Punkt wäre an Entscheidungen über die Gestaltung und Änderung der objektiven Arbeitsbedingungen auf ausführender Ebene, über Grundfragen der Lohnermittlung, personalpolitische Probleme sowie über Fragen der Schaffung bzw. Änderung von

1) Zur Unterscheidung von auf die Arbeitstätigkeit und auf die Arbeitsbedingungen bezogenen Bedürfnissen vgl. S. 12 f. u. S. 14 f. dieser Arbeit.

Sozialeinrichtungen zu denken.¹⁾

Aber auch auf die Befriedigung von Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung und psychologischem Wachstum, die von der Art der Arbeitstätigkeit selbst abhängen²⁾, kann insofern in einer indirekten Weise auch auf der hier betrachteten Entscheidungsebene Einfluß genommen werden, als die Voraussetzungen zur Befriedigung dieser Bedürfnisse Gegenstand der betreffenden Entscheidungsprozesse sind. Hier kann es sich zum Beispiel um Fragen der arbeitsorganisatorischen Gestaltung handeln, die die Schaffung von anspruchsvolleren Aufgaben und von Entscheidungsspielräumen auf der Ausführungsebene vorsehen können.

2.2.2.2. Die Bedeutung der MbA-Prozesse selbst für die Befriedigung individueller Bedürfnisse

Die MbA im Sinn der Schaffung von interessanten und anspruchsvollen Arbeitsaufgaben mit Spielräumen für intrapersonelle Entscheidungen bei der Durchführung kann als sehr bedeutsam für Individuen angesehen werden, deren Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und Selbstaktualisierung ausgeprägt sind. Wie oben erwähnt, wird das Bedürfnis nach "Selbstaktualisierung" (Maslow) dabei i.S. des Strebens nach "psychological growth" (Herzberg) verstanden, dessen Merkmale und Voraussetzungen genannt wurden.³⁾ Hersey/Blanchard füllen in ähnlicher Weise den Begriff Selbstaktualisierung durch die Bedürfnisse nach "competence" und "achievement" aus.⁴⁾

1) Zur Vereinbarkeit solcher MbA-Aspekte mit den Aufgaben des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz vgl. S. 82 f. dieser Arbeit.

2) Vgl. dazu den folgenden Punkt b.

3) Vgl. S. 9 dieser Arbeit.

4) Vgl. Hersey, P./Blanchard, K.H., a.a.O., S. 34 ff. Zu den Eigenarten und der großen Bedeutung des competence-Motivs wird auf R.W. White hingewiesen, der "competence" im Sinn von "job mastery and professional growth" auffaßt. Vgl. White, R.W.: "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence" in: Psychological Review, LXVI, Nr. 5, 1959. Zu Charakteristika, Bedingungen und Relevanz des "achievement"-Motivs vgl. McClelland, D./Atkinson, J.W./Clark, R.A./Lowell, E.L., a.a.O..

Bezüglich der konkreten Merkmale, die die Arbeitstätigkeit im Interesse der "höheren" Bedürfnisse des Individuums aufweisen müßte und deren Berücksichtigung in einer Konzeption der MbaA in Richtung einer Befriedigung solcher Bedürfnisse wirken würde, wären die folgenden Aspekte zu nennen:

- Umfang der Arbeitsaufgabe (als "sinnvoll" empfundener Tätigkeitskomplex) und "Grad der Wiederholbarkeit der auszuführenden Operationen"
- Grad, in dem das Individuum gewisse "kreative" Fähigkeiten zur Bewältigung seiner Arbeitsaufgaben einsetzen kann
- Grad der Beeinflußbarkeit des eigenen Arbeitsprozesses (etwa in Bezug auf Arbeitsrhythmus, Arbeitsablauf und Arbeitsmethoden, Quantität und Qualität der Arbeitsleistung)

Die Beteiligung an interpersonellen Entscheidungsprozessen, sei es auf Arbeitsgruppenebene oder auf höherliegender Stufe¹⁾, kann u.E. auch hinsichtlich von Bedürfnissen nach Selbstentfaltung und psychologischem Wachstum als bedeutsam angesehen werden, wenn diese Teilnahme als Ausdehnung des Aufgabenfeldes des Arbeitenden betrachtet wird. Eine Mitwirkung an Management-Entscheidungsprozessen, z.B. über die Gestaltung von Bedingungen der Arbeitsumwelt und über Fragen der Arbeitsorganisation, kann dem Individuum Gelegenheit zum Einsatz zusätzlicher (vorhandener) Fähigkeiten bieten oder ihm ermöglichen, neue, d.h. nicht zur eigentlichen Sachaufgabe gehörende Fähigkeiten zu erwerben.

Neben der Gewinnung von Einsicht in größere sachliche Zusammenhänge ist hier auch an die Entwicklung "kooperativer" Fähigkeiten und an den Erwerb von Verhandlungsgeschick etc. (bei gegenteiligen Standpunkten) zu denken.²⁾

1) Vgl. die o.g. Formen der MbaA (S. 39).

2) Vgl. dazu S. 118 ff. u. S. 125 f. dieser Arbeit.

2.3. Zusammenfassung

Die mit dem Begriff "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" angesprochene Problematik kann unter verschiedenen Sichtweisen angegangen werden.

Als gemeinsamer Ausgangspunkt verschiedener möglicher Betrachtungsansätze stellt sich das Phänomen der "Entfremdung des Menschen in der modernen Arbeitswelt", dar; entsprechend werden aber, je nach der gewählten Betrachtungsweise, unterschiedliche Merkmale zur Erklärung der "Entfremdungssituation" herangezogen, unterschiedliche Entfremdungsursachen aufgezeigt und entsprechend unterschiedliche Konzepte zur Aufhebung dieser Situation gebildet.

Für eine theoretische Beschreibung des Phänomens der Arbeitsentfremdung, die Ansatzpunkte für verschiedene mögliche normative Sichtweisen enthält, erscheint das sozialpsychologisch orientierte Entfremdungskonzept von R. Blauner geeignet. Als vier Dimensionen der Arbeitsentfremdung werden hier "Machtlosigkeit", "Bedeutungslosigkeit" (der Arbeit), "soziale Isolierung" und "Selbstentfremdung" genannt.

Für unsere Betrachtung sollen "ethisch-normative", "praktisch-normative" und "politisch-ideologische" Ansätze unterschieden werden (wenn sich hier auch teilweise die Aspekte überschneiden). Während die ersteren Richtungen evtl. dadurch charakterisiert werden können, daß sie - allerdings mit unterschiedlichen Zielsetzungen - eine Verbesserung der "Objektsituation" des arbeitenden Menschen unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse anstreben (relevante Merkmale: soziale Isolierung, Selbstentfremdung, Einflußlosigkeit auf unmittelbaren Arbeitsprozeß), richten sich "politisch-ideologische" Beiträge auf die Veränderung der gesellschaftlichen Machtstruktur, die über eine Änderung der Machtverhältnisse in den Betrieben zu erreichen gesucht werden (relevantes Merkmal: Machtlosigkeit.).

Der Begriff "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" wird in der aktuellen Diskussion meist im Kontext "Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Betrieb und Unternehmen" verwendet, der durch die spezifischen gesetzlichen Regelungen in der BRD geschaffen wurde. MbaA wird hier hauptsächlich als notwendige, institutionell zu verankernde Ergänzung zu bestehenden Mitbestimmungsregelungen auf höherer Ebene betrachtet.

Zur Einbeziehung aller in dem skizzierten Zusammenhang interessierenden Aspekte - besonders der Gesichtspunkte, die unter dem gewählten, am Individuum orientierten Blickwinkel von Bedeutung sind - soll in dieser Arbeit ein "neutraler", weil organisationstheoretischer MbaA - Begriff verwendet werden, der diese Konzeption als Bereitstellung von Möglichkeiten für Individuen auffaßt, eigene Zielsetzungen in betrieblichen Entscheidungsprozessen zur Geltung zu bringen.

Dabei können verschiedene "Klassen" und "Ebenen" von Entscheidungsprozessen unterschieden werden. MbaA kann z.B. in der Form konzipiert werden, daß Spielräume bei den intrapersonellen Entscheidungen des Individuums über die Art der Durchführung seiner Arbeitsaufgaben geschaffen werden.

Auf derselben sachlichen Ebene können interpersonelle Entscheidungsprozesse im Rahmen einer Gruppe stattfinden, deren Mitgliedern gleiche Arbeitsaufgaben übertragen sind.

MbaA kann schließlich als Teilnahme an Mehrpersonen-Entscheidungsprozessen einer höheren Ebene verstanden werden, in denen über "Rahmenbedingungen" und Zielvorgaben für die Ausführungsstufe entschieden wird.

Die verschiedenen Formen der MbaA erlauben dem Individuum die Befriedigung von Bedürfnissen, die nach dem oben erörterten Gliederungsvorschlag Maslows einer "höheren" Stufe zuzurechnen sind.

Dabei lassen sich zwei Aspekte betrachten: Die MbaA kann erstens in der Erscheinungsform der Beteiligung an Management-Entscheidungsprozessen insofern eine mittelbare Wirkung auf die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse haben, als die be-

treffenden Individuen durch Mitgestaltung der Ergebnisse dieser Entscheidungsprozesse die Voraussetzungen zur Realisierung verschiedener individueller Zielsetzungen (z.B. bezüglich von Arbeitsbedingungen und/oder der Form der Arbeitsorganisation) beeinflussen können.

Zum zweiten haben die MbaA-Prozesse selbst Bedeutung für Bedürfnisse nach "Selbstverwirklichung" und "psychologischem Wachstum", wenn sie sich in der Schaffung von als sinnvoll empfundenen Arbeitsaufgaben mit Spielräumen für "Selbstentscheidungen" äußert.

Teil 2

Beschränkungen der individuellen Entscheidungen in der Organisation und Mitbestimmung am Arbeitsplatz

3. Die Bedeutung informaler und formaler Umweltbeschränkungen für die Individualentscheidung

3.1. Die Einflüsse aus der "sozialen" und der "organisationalen" Umwelt als verhaltensrelevante Informationen

3.1.1. Das menschliche Arbeitsverhalten als Ergebnis von Informationsverarbeitungsprozessen

Die menschliche Entscheidungsfindung wurde an früherer Stelle als ein kognitiver Prozeß gekennzeichnet, in dessen Verlauf Informationen aufgenommen, in Lang- und Kurzzeitgedächtnis geordnet und gespeichert und in Entscheidungssituationen abgerufen werden. Die kognitiven Informationen, die schließlich nach den mehrfachen Filterungsvorgängen für die konkrete Entscheidung bestimmend sind, sind die "Entscheidungsprämissen". Als spezifische Entscheidungsprämissen wertender Art, die die Kriterien für die Auswahl bestimmter Verhaltensweisen aus alternativen Verhaltensmöglichkeiten des Individuums bilden, wurden die individuellen Zielsetzungen herausgestellt. Nun existieren für die Entscheidungen eines in Gemeinschaft lebenden und arbeitenden Individuums außer den eigenen Zielsetzungen noch andere "Beschränkungen", die sich für den einzelnen in Ansprüchen und Erwartungen aus seiner "Umwelt" äußern und die als Informationen interpretiert werden können. Die gesamten im Zusammenhang mit der Individualentscheidung relevanten Informationen lassen sich nach zwei Gesichtspunkten gliedern:

Nach dem Kriterium der objektiven Beobachtbarkeit sind "kog-

nitive" und "öffentliche" Informationen zu unterscheiden.¹⁾ Je nach der "Herkunft", d.h. der Art der Umwelt, aus der die Informationen dem Individuum zufließen, können diese "formaler" oder "informaler" Natur sein.

3.1.2. Kognitive und öffentliche Informationen

Kognitive Informationen bzw. I.V.-Prozesse sind im Gedächtnis eines Menschen gespeichert bzw. laufen in seinem Denkkentrum ab. Sie sind sozusagen die "Grundeinheiten" intrapersoneller Entscheidungsprozesse.

Demgegenüber kennzeichnet der Terminus "öffentliche" Informationen (bzw. I.V.-Prozesse) einen zweiten Gesichtspunkt. Hier geht es um interpersonelle oder kollektive Entscheidungsprozesse; neben den Aspekt der Individualentscheidung tritt der Aspekt der Entscheidung in einer Organisation. Informationen als Zeichenträger sind im "öffentlichen" System von allen Beteiligten objektiv wahrnehmbar.

Eine Verbindung zwischen Individual- und Mehrpersonenentscheidung läßt sich durch die o.g. Konzeption der Entscheidungsprämisse herstellen.²⁾ Die Entscheidungsprämisse wurde als derjenige Ausschnitt aus der Menge der empfangenen und gespeicherten kognitiven Informationen bezeichnet, der die Entscheidung des Individuums in einer konkreten Situation bestimmt.

Der Zusammenhang zwischen Umweltinformationen und Individualentscheidung stellt sich, kurz skizziert, folgendermaßen dar: Öffentliche Informationen sind für die individuellen Entschei-

1) Vgl. hierzu Kirsch, W., E.-Prozesse III, a.a.O., S. 85 ff. (In Anlehnung an: Biddle, B.J.: Roles, Goals, and Value Structures in Organizations, in: Cooper, W.W./ Leavitt, H.J./Shelly, M.W. (Hrsg): New Perspectives in Organizations Research, New York/London/Sydney 1964, S. 150 ff.

2) Vgl. S. 16 f. dieser Arbeit.

dungsprozesse bestimmend, wenn sie

- 1) zu kognitiven Informationen werden, d.h. vom Individuum als Verhaltensanforderungen wahrgenommen werden, und
- 2) wenn diese kognitiven Informationen im dargestellten "Filterungsprozeß" Bestandteile der "Einstellung" und schließlich der "Definition der Situation" werden.

Bei der Bildung der "Einstellung" der "Definition der Entscheidungssituation" konkurrieren die aus öffentlichen Informationen abgeleiteten kognitiven Wahrnehmungen über Umweltanforderungen mit anderen, unausgesprochenen und nicht in öffentlichen Prozessen entwickelten Normen, die sich in einer sozialen Gemeinschaft bilden.

Beide Arten von "Außenbeschränkungen" (öffentlich formulierte oder nur kognitiv vorhandene Informationen) haben sich gegen die individuellen Zielvorstellungen zu behaupten. Die Übereinstimmung von in interpersonellen Entscheidungsprozessen relevanten öffentlichen Informationen mit den Individualzielen ist nicht als selbstverständlich anzusehen. Die Einbeziehung kognitiver Kategorien in die Betrachtung macht vielmehr deutlich, daß es von einer Reihe von Bedingungen abhängt, inwieweit öffentliche Informationen, und zwar unentstellt, die Entscheidungen des Individuums bestimmen.¹⁾

3.1.3. Informale und formale Informationen

Hinsichtlich der "Herkunft" der für die Individualentscheidung relevanten Umweltinformationen sind "informale" und "formale" Verhaltensanforderungen zu unterscheiden.

Als "informale" Informationen sollen hier Ansprüche der unmittelbaren sozialen Umgebung, die sich auf das Verhalten des Individuums richten, bezeichnet werden.

1) Vgl. die an späterer Stelle folgenden Ausführungen zum Verhältnis zwischen Individual- und Gruppenzielen bzw. zwischen Individual- und Organisationszielen.

Die Einbettung des einzelnen in verschiedene (soziologische) Gruppen innerhalb des Gesamtsystems ist unter Bezugnahme auf den soziologischen Kernbegriff der "Rolle" im folgenden Abschnitt näher zu erörtern: "Soziale" Anforderungen an das Individuum (d.h. hier: Anforderungen aus der unmittelbaren sozialen Arbeitsumgebung) stellen sich als informale Rollenzumutungen bzw. -erwartungen der Informationssender und -empfänger dar.

Neben diesen "informalen" bzw. "sozialen" Informationen stehen Nachrichten aus der "formalen" Umwelt, die im folgenden auch als "organisationale" Verhaltensnormen bezeichnet werden.

Damit sollen die konkreten Ansprüche charakterisiert werden, die sich aus den - in bestimmten öffentlichen Zielbildungsprozessen durch dazu legitimierte Gruppen - festgelegten "Zielen der Organisation" ableiten. Zur Realisierung dieser obersten Ziele dient ein System von Regelungen; auf den unteren Stufen präsentieren sich die Anforderungen der Organisation an den einzelnen z.B. als Informationen über seine Arbeitsaufgabe und als mehr oder weniger operational formulierte Verhaltensanweisungen für konkrete Entscheidungsfälle (im Rahmen der gegebenen Aufgabe)¹⁾.

Eine gleichzeitige Anwendung beider aufgezeigten Kriterien zur Unterscheidung von Informationen macht die Aspekte deutlich, die bei der Frage nach der Bedeutung von Umweltinformationen für das Individualverhalten, der im folgenden nachzugehen ist, zu berücksichtigen sind.

Die Erörterungen der objektiv vorhandenen sozialen und organisationalen Verhaltensnormen und ihrer Beziehungen zueinander ist wichtig, aber nicht hinreichend: es kommt vielmehr darauf an, wie sich die öffentlichen und informalen Verhaltensbeschränkungen in der subjektiven Wahrnehmung des Indi-

1) Nähere Ausführungen zu dem hier angesprochenen Zusammenhang im Abschnitt "Formale Umweltbeschränkungen und MbaA". (Vgl. S. 85 ff. dieser Arbeit)

viduums darstellen.¹⁾

Für eine tatsächliche Beeinflussung der intrapersonellen Entscheidungsprozesse geht es darum, ob (in welcher Rangfolge) und wie (unverändert oder abgewandelt) der einzelne die ihm zugehenden Beschränkungen aus seiner Umwelt zu Prämissen seiner Entscheidungen macht.

3.2. Informale Umweltbeschränkungen und Mitbestimmung am Arbeitsplatz

3.2.1. Der Begriff der informalen Gruppe

3.2.1.1. Die Hawthorne-Experimente und die Human-Relations-Bewegung

Das Verhalten des Arbeitenden im Betrieb ist nicht allein durch seine individuellen Zielsetzungen bestimmt. Wesentliche Einflüsse auf die Individualentscheidung gehen auch von den Gruppen, denen der einzelne im Betrieb angehört, aus.

Die Entdeckung solcher sozialen Einflußfaktoren war das meistdiskutierte Ergebnis der bekannten Hawthorne-Studien, die in den Jahren 1924 - 1932 von einem Forscherteam in der Western Electric Company durchgeführt wurden. Die Hawthorne-Experimente beeinflussten in der Folge entscheidend die Entwicklung der Industriesoziologie und der Organisationstheorie.²⁾

1) Vgl. hierzu auch den Ansatz von Matteson/Blakeney/Domm, die von einem System von "informal and formal constraints" (bzw. "expectations") ausgehen. Die objektiven Beschränkungen werden von den Individuen verschieden aufgenommen und üben verschiedene Wirkungen auf diese aus. Vgl. Matteson, M.T./Blakeney, R.N./Domm, D.R.: A Behavioral Science Approach to Personnel Selection, in: Contemporary Personnel Management, San Francisco 1972, S. 68 f. und S. 72 ff.

2) Vgl. Mayntz, R./Ziegler, R.: Soziologie der Organisation, in: König, R. (Hrsg), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 2, Stuttgart 1969, S. 444-513, hier S. 446f.

Der Schlüsselbegriff der "informalen Gruppe" wurde Ausgangspunkt für die Bildung der verschiedensten Theorien mit unterschiedlichster Akzentsetzung¹⁾ und mit unterschiedlichem methodologischem Hintergrund, die gewöhnlich unter dem Stichwort "Human-Relations-Bewegung" zusammengefaßt werden.

Die Human-Relations-Beiträge haben sowohl hinsichtlich ihrer einseitigen Betrachtungsweise als auch im Hinblick auf ihre Zielsetzung starke Kritik hervorgerufen.

Allgemeine Angriffe galten der zu engen Ausrichtung, die das menschliche Verhalten im Betrieb als Ergebnis der sozialen Beziehungen zur Arbeitsumwelt erklären will.

Speziell wird zudem Kritik an einigen, an der Hawthorne-Studie anknüpfenden Forschungsansätzen und auch an den Hawthorne-Experimenten selbst geübt: Die neben der analytischen Erforschung der sozialen Beziehungen in der Originalstudie auch enthaltenen pragmatischen Aspekte²⁾ lösten eine Reihe weiterer Untersuchungen und Abhandlungen mit pragmatischer Zielsetzung aus, denen zum Teil eine Nutzung der Erkenntnisse über die Bedeutung der "human relations" für die Interessen des Management auf Kosten der Arbeitenden vorgeworfen wurde.³⁾

Nach R. König beruhen beide Vorwürfe auf einer Fehlinterpretation bzw. einer Unkenntnis der Hawthorne Exp., sie treffen insbesondere nicht die Darstellung von Roethlisberger und Dickson, die bezüglich der angegebenen Forschungsziele der

-
- 1) Vgl. die Aufzählung verschiedener Hauptschulen der Kleingruppenforschung bei König, R.: Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Schnauffer, E./Agthe, K.: Organisation TFB-Handbuchreihe Bd. 1, Berlin/Baden-Baden 1961, S. 54-118, hier S. 69 ff. .
 - 2) Vgl. Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J.: Management and the Worker, 9. Auflage, Cambridge 1949, V. Teil: "Applications to Practice of Research Results", S. 551-604.
 - 3) In diesem Zusammenhang sind als Stichworte zu nennen: Gruppenpflege, Personnel Management, Human Relations in Management, Labor Relations etc.

Studien entschieden von Mayo und Whitehead zu trennen sind.¹⁾

Hier sind zunächst die analytischen Forschungsergebnisse der Hawthorne-Experimente wichtig; ob und mit welchen Einschränkungen aus den Erkenntnissen über die Funktionsweise informeller Gruppen Empfehlungen zu einer Gestaltung der sozialen Beziehungen - im Hinblick auf welche Kriterien auch immer - abgeleitet werden können, gehört in einen späteren Zusammenhang.

3.2.1.2. Die informelle Gruppe

Die informale Organisation betrifft nach Roethlisberger/Dickson "the actual personal interrelations existing among the members of the organization which are not represented by, or are inadequately represented by, the formal organization."²⁾

Die Bezeichnung "informell" hat sich in der Interpretation der Hawthorne-Experimente und ihrer Diskussion sowie der weiteren Entwicklung von Theorien als problematisch gezeigt.

Die informelle Gruppe wurde vielfach entweder isoliert von der "formalen", (d.h. hier: "geplanten") Ordnung³⁾ betrachtet oder aber es wurde, bedingt durch den Ausdruck "informal", von einer Gegensätzlichkeit zur formalen Organisation in Bezug auf die verfolgten Zielsetzungen ausgegangen.⁴⁾

Zur Vermeidung solcher Betrachtungs- bzw. Deutungsweise ist als charakteristisches Merkmal informaler Gruppen ihr spontaner

1) Vgl. König, R., a.a.O., S. 57 ff., wie auch schon Landsberger, H.A.: Hawthorne Revisited. Management and the Worker, its Critics, and Developments in Human Relations in Industry Ithaca (N.Y.) 1968.

2) Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J., a.a.O. S. 566.

3) Da zunächst die "sozialen" Beschränkungen des Individuums später dann die "organisationalen" Einflußgrößen dargestellt werden sollen, soll der Begriff der formalen Organisation hier ohne nähere Erläuterungen so genannt werden, wie er in der Literatur über informelle Gruppen gebraucht wird. Vgl. z.B. König, R., a.a.O..

4) Vgl. König, R., a.a.O., S. 84.

(d.h. ungeplanter) Charakter und die kleine Anzahl ihrer Mitglieder hervorzuheben¹⁾ - klein in dem Sinn, daß durch "face-to-face"-Kontakte die Entwicklung sozioemotionaler Beziehungen ermöglicht wird.

Dieses "interne" System des sozialen Gebildes ist als eine neben den formalen Aspekten der Organisation zu berücksichtigende Dimension zu betrachten.

Gleichzeitig existiert aber eine "externe" Dimension, die auf die Umweltbeziehungen der Gruppe hinweist und die eine Einbeziehung auch der formalen Gegebenheiten in ihrer Bedeutung für die informale Gruppe verlangt.²⁾

3.2.2. Beziehungen zwischen Individual- und Gruppenzielen

3.2.2.1. Die verschiedenen im Zusammenhang mit "Individuum" und "Gruppe" relevanten Zielarten

Der Mensch wurde oben als informationsverarbeitendes System betrachtet; als Prämissen seiner Entscheidungen wurden zunächst seine individuellen Zielsetzungen genannt. Es wurde nicht berücksichtigt, welche anderen Arten von Zielen im sozialen Kontext relevant werden und welche Konsequenzen sich in diesem Zusammenhang für die Individualziele ergeben.

Zur Unterscheidung der denkbaren "Zielarten" läßt sich zweckmäßig an eine Klassifikation von Zander et al. anknüpfen.³⁾

3.2.2.1.1. Persönliche Ziele des Individuums.

Zu diesem Punkt ist auf die oben⁴⁾ gemachten Ausführungen zu verweisen.

1) Vgl. zum ganzen ebenda, S. 76 ff.

2) Vgl. auch Homans, G.: The Human Group, London 1951, S. 90, 94, 110.

3) Vgl. Zander, A./Natsoulas, T./Thomas, E.J.: Personal Goals and the Group's Goals for the Member, in: HR, XIII, H. 4, Nov. 1960, S. 334-344.

4) Vgl. S. 11 ff. dieser Arbeit.

3.2.2.1.2. Ziele des Individuums "für die Gruppe".

Der einzelne kann aus seinen persönlichen Bedürfnissen in einem Filterprozeß konkrete Anforderungen an die Gruppe "erarbeiten", von deren Erfüllung er seinen Eintritt in die bzw. seinen Verbleib in der Gruppe abhängig macht.¹⁾

Die zugrundeliegenden Motive können Bedürfnisse nach sozialem Kontakt und Zugehörigkeit sein, Anforderungen an die Gruppe können aber auch hinsichtlich eines gemeinsam zu erreichenden Zieles gestellt werden (s. dazu Punkt 3.2.2.1.4.).

Unter diesem Punkt, "Ziele des Individuums für die Gruppe" sind die vielfältigen Ursachen der Bildung informeller Gruppen zu nennen, auf die an späterer Stelle näher einzugehen ist.²⁾ Es ist zu zeigen, daß die Ziele des Individuums "für" die soziale Umgebung nicht isoliert aus Gemeinschaftsbedürfnissen erklärt werden können, sondern daß bestimmte, nicht der informalen Sphäre zuzurechnende Faktoren die Gruppenbildung wesentlich beeinflussen³⁾.

3.2.2.1.3. Ziele der Gruppe "für das Individuum".

Ziele der Gruppe "für den einzelnen" sind soziale Normen, über die in der Gruppe ein mehr oder weniger ausgeprägtes Einverständnis herrscht und denen der einzelne sein Verhalten anpassen muß, um Mitglied einer Gruppe zu werden oder

1) Vgl. hierzu und zu Pkt. 3.2.2.1.3. die Ausführungen zur Anreiz-Beitragstheorie auf S. 21 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. S. 88 ff. dieser Arbeit.

3) Das während der Hawthorne-Experimente entdeckte Phänomen der informalen Gruppen wurde in den Interpretationsbemühungen u.a. mit den spezifischen sozialen Bedürfnissen der abstammungsgemischten amerikanischen Arbeiter erklärt, vgl. z.B. Schelsky, H.: Industrie- und Betriebssoziologie, in: Gehlen, A./Schelsky, H.: Soziologie. Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, Düsseldorf 1955, S. 182. Gegen diese These sprechen aber bereits die Ergebnisse einiger Experimente i.R. der Hawthorne-Studien selbst, die Hinweise auf ganz andere Determinanten der Gruppenbildung geben. Vgl. unten S. 89 ff..

zu bleiben.

Diese Ansprüche sind nicht gegenüber jedem Individuum gleich, es handelt sich vielmehr um ein kompliziertes Normensystem, dessen Struktur von sozio-emotionalen relevanten Faktoren wie Eigenschaften, Herkunft des Individuums, Verhalten und Stellung in der Gruppe, mitbestimmt wird. Im Zusammenhang mit den Verhaltensnormen in einer Gruppe ist der soziologische Kernbegriff der "Rolle" anzuführen, auf den im folgenden Abschnitt einzugehen ist.

Das normenkonforme Verhalten des Individuums kann als Beitrag angesehen werden, den der einzelne an die Gruppe zu leisten hat. Dieser Beitrag kann durch Anreize erreicht werden; das negative Gegenstück dazu ist nicht nur die Erzwingung der Gruppenkonformität durch Verweigerung der Anreize, sondern vor allem durch negative Sanktionen.

Als Beispiele für solche Gruppennormen und Sanktionsarten lassen sich aus der Hawthorne-Studie die Vorstellungen über "a fair day's work" anführen, die gegen Gefährdungen durch "rate busters" nicht nur mit dem Mittel der Hilfeverweigerung, sondern auch durch Feindseligkeiten und Intrigen verteidigt wurden.¹⁾

Roethlisberger/Dickson verstehen die Leistungsrestriktion sozusagen als "interne Funktion" der informellen Gruppe, d.h. als Abwehr gegen Gruppenmitglieder, die die Arbeitsbedingungen der Gruppe gefährden.²⁾

Allerdings können umgekehrt auch Anforderungen auf Mindestleistungen an die Mitglieder gestellt werden.

Der jeweilige Inhalt informaler Normen hängt - ebenso wie die Gründe für die Entstehung informaler Gruppen - eng mit Gegebenheiten der formalen Organisation zusammen, wie später noch zu zeigen ist.

1) Vgl. Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J., a.a.O., S. 412 ff. u. S. 522.

2) Vgl. ebenda, S. 379 ff.

3.2.2.1.4. Ziele der Gruppe

Ansprüche der Gruppe an ihre "Umwelt" können hinsichtlich zweier Aspekte bestehen.

Einmal können zur Sicherung der Existenz einer informalen Gruppe zu den nach "innen" gerichteten Normen für die Gruppenmitglieder (Punkt 3.2.2.1.3.) Schutzbemühungen nach "außen" gegenüber Gefährdungen durch die betriebliche Umwelt treten ("externe Funktion" der Gruppe)¹⁾.

Zum anderen kann die Gruppe konkrete sachliche Ziele als Ansprüche nach "außen" entwickeln, die sich aus den Zielen des einzelnen für die Gruppe ergeben haben.

Die eindeutige Repräsentierung der Individualinteressen durch die "Ziele der Gruppe" ist allerdings nicht in jedem Fall gegeben; nur in "homogenen Gruppen" stellen die gebildeten Gruppenziele einen gemeinsamen Ausschnitt aus den Individualzielen bzw. den Zielen des Individuums "für die Gruppe" jedes Gruppenmitglieds dar.²⁾

3.2.2.2. Die Konzeption der Rolle

Die Begriffe "Rolle" und "Position" stellen zentrale Kategorien der soziologischen Theorie dar.

"Rolle" kann als Komplex von Erwartungen bzw. Zumutungen verstanden werden, die sich in einem sozialen System auf das Verhalten oder das Erscheinungsbild eines Individuums richten. Diese Erwartungen treffen den einzelnen in einer sozialen "Position", d.h. einem bestimmten Ort in einem

1) Vgl. Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J., a.a.O., S. 525 ff.; sowie Homans, G., a.a.O. (Vgl. S. 55, Anm. 2 dieser Arbeit); Vgl. auch Sayles, L.R.: Group Behavior and the Larger Organization, in: Arensberg, C.M. et al (Hrsg.): Research in Industrial Human Relations, New York 1957, S. 135.

2) Vgl. Dülfer, E.: Operational Efficiency of Agricultural Cooperatives in Developing Countries, FAO Agricultural Developing Paper, No. 96, Rome 1974, S. 50 ff.

Feld sozialer Beziehungen.¹⁾

In einen etwas umfassenderen Rollenbegriff sind auch die Vorstellungen einzubeziehen, die der Positionsinhaber über seine Position und über die an seine Person oder Position gerichteten Erwartungen hat.²⁾

Die Erwartungen und Normen, die in einer Gruppe für das Verhalten und die Eigenschaften eines Mitglieds existieren, können nun als eine weitere Art von Informationen an das Individuum, die neben den persönlichen Zielen Bedeutung für seine Entscheidungen haben können, angesehen werden.

Kirsch faßt die Rolleninformationen als Elemente des kognitiven Informationssystems auf.³⁾

Diese sich auf soziale Positionen beziehenden Informationen können faktischen oder wertenden Charakter haben. Faktische Informationen betreffen die tatsächlichen Erwartungen hinsichtlich des Verhaltens, Aussehens, aber auch der Überzeugungen und Werte eines Positionsinhabers; wertende Informationen sind dagegen Normen über Verhalten, Eigenschaften etc., sie sind als Ansprüche aus der Umwelt an das Individuum zu verstehen.

Im Zentrum des Interesses der Rollentheorie liegen nun die mit dem Verhältnis zwischen Rolleninformationen aus der Gruppe und Verhalten des Individuums zusammenhängenden Fragen, die unter den Stichworten "Rollenkonformität", "Abweichendes Verhalten", "Gruppenkohäsion", "Sozialisation" u.a. erörtert werden.

In Anwendung der Terminologie der Entscheidungstheorie läßt sich dieser Problemkreis kurz folgendermaßen umreißen:

-
- 1) Zum Rollenbegriff vgl. Dahrendorf, R.: Homo Sociologicus, 7. Auflage, Köln/Opladen 1968 und Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Reinbek 1963, S. 81 ff., sowie Katz, D./ Kahn, R.L., a.a.O., S. 197.
 - 2) Vgl. Thomas, E.J./Biddle, B.J., The Nature and History of Role Theory, in: Biddle, B.J./Thomas, E.J. (Hrsg.): Role Theory. Concepts and Research, New York/London/Sydney 1966, S. 3 ff. und Kirsch, W., Entscheidungsprozesse III, a.a.O., S. 102 f.
 - 3) Vgl. S. 18 f. dieser Arbeit.

Die von der Gruppe für das Individuum existierenden Ziele (Pkt. 3.2.2.1.3.) werden diesem auf verschiedene denkbare Weisen übermittelt,¹⁾ sie gehen als kognitive Informationen in den intrapersonellen Entscheidungsprozeß ein. Die Rolleninformationen aus der Umwelt prägen das Verhalten des einzelnen, wenn sie Bestandteil des Kurzgedächtnisses und der Definition der Entscheidungssituation werden.

Probleme ergeben sich dann, wenn die Gruppennormen mit persönlichen Zielen des Individuums (Pkt. 3.2.2.1.1.) oder mit Zielen des Individuums "für die Gruppe" konkurrieren (Person - Rolle - Konflikt).

Konflikte ergeben sich auch, wenn in den Rolleninformationen Anforderungen enthalten sind, die sich miteinander nicht vereinen lassen (Intra- Rollenkonflikt)²⁾ oder die mit anderen Rollen des Individuums konkurrieren (Inter- Rollenkonflikt).

Bei der hier vorgenommenen Betrachtung der Beziehungen zwischen Zielen und Wertvorstellungen des Individuums und informellen Normen stehen die im Zusammenhang mit der Konfliktart Person-Rolle bedeutsamen Aspekte im Vordergrund.

Die Zusammenhänge zwischen Rolle und Individualverhalten lassen sich graphisch in einem erweiterten Regelkreismodell darstellen.

Die einfachste Form der Beziehungen zwischen Rolle und individuellem Verhalten entspricht dem Konzept der "Rollenepisode".

1) Die Ziele können formuliert sein (Bekanntgabe der gruppen-internen Leistungsnorm, Unterrichtung über Statusverteilung) und/oder dem einzelnen durch bestimmte Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder nahegebracht werden. Die Kennzeichnung als "öffentliche" Kommunikation, die objektive Beobachtbarkeit der Information voraussetzt, kann in diesen Fällen problematisch werden.

2) Der Intra-Rollenkonflikt kann als Konflikt zwischen verschiedenen Erwartungen eines Rollensenders oder zwischen den Ansprüchen mehrerer Sender bestehen. Vgl. Katz, D./Kahn, R.L., a.a.O., S. 184.

3) Vgl. Katz, D./Kahn, R.L., a.a.O., S. 187.

(s. Abb. 2) Grundelemente des Regelkreises sind Rollensender und Rollenempfänger: Rollenerwartungen werden gesendet (1) und führen zur Wahrnehmung beim Empfänger; sie lösen bei diesem eine bestimmte Reaktion aus, die an den Rollensender zurückgemeldet wird (2). Nach einer Bewertung des Empfänger-
verhaltens erfolgt gegebenenfalls die Formulierung neuer (Gruppen -) Anforderungen an den Einzelnen.

Abb. 2

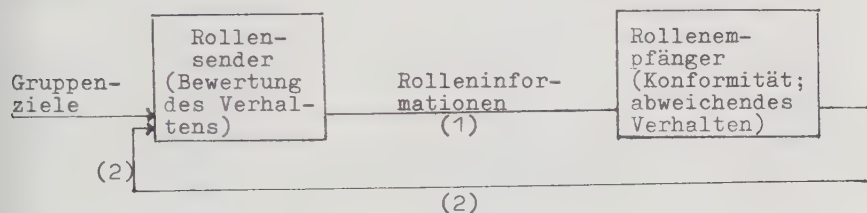


Abb. 2: Die "Rollenepisode" nach Katz/Kahn

Dieser vereinfachte Wirkungszusammenhang muß durch die Berücksichtigung mehrerer Einflußgrößen, die für die Reaktion des Empfängers auf Rolleninformationen bestimmt sind, ergänzt werden.

Dabei geht es vor allem um Faktoren, die die Wahrnehmung und die "Gewichtung" der Rollenanforderungen durch das betroffene Individuum beeinflussen; darüber hinaus sind aber auch evtl. Wirkungen dieser Größen auf die Rollenerwartungen des Senders (s. "Ziele der Gruppe für den einzelnen") ins Auge zu fassen.

Katz/Kahn fügen in das einfache Modell der Rollenepisode als zusätzliche Variable "organizational factors", "attributes of the person" und "interpersonal factors" ein. Sie unterscheiden in ihrer Darstellung nicht ausdrücklich zwischen formalen und informalen Rollenkomponenten und stellen bei ihrer Erklärung der verschiedenen Beziehungen im Rollenmodell überwiegend auf

formale Aspekte ab.

Zur Betrachtung der informalen Informationsbeziehungen zwischen dem Individuum und seiner Umwelt sind daher im Moment besonders die beiden letzteren Variablen, die "persönlichen Attribute" und die "interpersonellen Faktoren", von Bedeutung.

Unter "Attributen" sollen neben den allgemeinen Werten, den Motiven und Zielsetzungen des einzelnen die individuellen Eigenschaften verstanden werden.

Das Modell des einfachen Regelkreises der Rollenepisode wäre um einen Speicher des Rollenempfängers zu ergänzen, in dem in den Schichten "Langgedächtnis" und "Kurzgedächtnis" die kognitiven Informationen des Individuums "über sich selbst" gespeichert sind (s. Abb. 3).

Daneben enthält der Speicher auch Informationen über die Beschaffenheit der interpersonellen Beziehungen; es kann sich hier um Erfahrungen des Individuums hinsichtlich des sozio-emotionalen Klimas in der Gruppe und ihres Zusammenhaltens bei früheren Gelegenheiten handeln (4).

Die gesendeten Rolleninformationen (1) werden, wie auch gleichzeitig übermittelte Informationen über Sanktionen der Gruppe zur Sicherung der Rollenkonformität (5), zunächst vom Empfänger wahrgenommen.

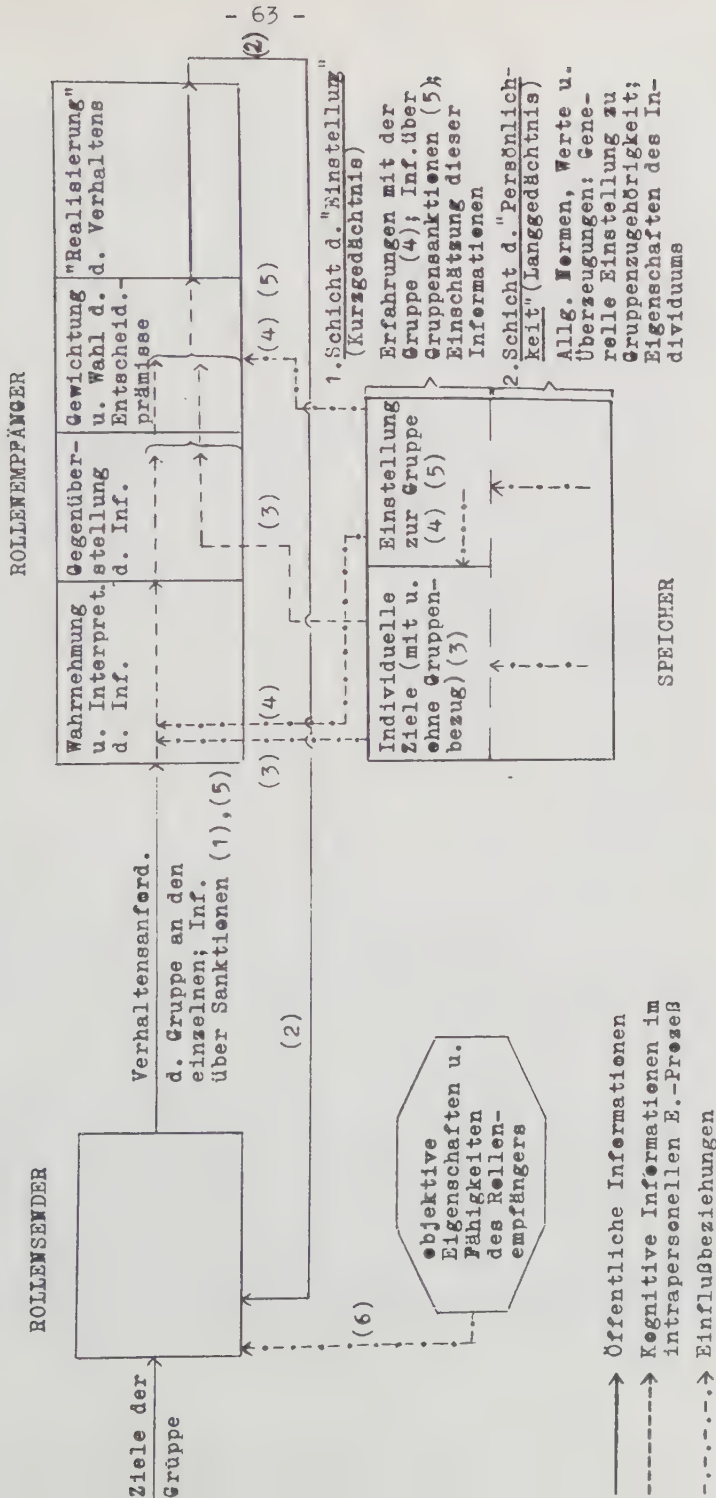
Bereits in dieser Phase können persönliche Motive und Eigenschaften (3) sowie Eindrücke aus der unmittelbaren sozialen Umgebung (4) zu einer von den objektiven Rolleninformationen abweichenden Interpretation der Anforderungen durch den Empfänger führen.¹⁾

In einer nächsten Phase werden die aufgenommenen Rollenanforderungen in kognitiven Entscheidungsprozessen des Individuums über sein Verhalten²⁾ seinen persönlichen Zielen bzw. Zielen

1) Diese subjektive Färbung der Nachrichten in der individuellen Wahrnehmung ist ein Grund dafür, weshalb Kirsch die Rollenerwartungen und -zumutungen als Elemente des kognitiven Informationssystems betrachtet. Vgl. Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse III, S. 120.

2) Es geht hier in einem vorgelagerten Prozeß um die Entscheidungen über die Prämissen der folgenden aufgabenbezogenen Entscheidungen.

Abb. 3 : Intrapersoneller Entscheidungsprozeß bei Verhaltensanforderungen aus der "Informalen" Umwelt



für die Gruppe gegenübergestellt (3); bei Nichtvereinbarkeit der persönlichen und der Gruppennormen bilden die zu erwartenden Sanktionen der Gruppe (5) wichtige Zusatzinformationen des Individuums über die Konsequenzen seiner Verhaltensalternativen.

Welches Gewicht das Individuum diesen Sanktionen beimißt, hängt entscheidend von seiner Persönlichkeitsstruktur und seiner Prägung durch andere Gruppen ab.¹⁾

Für ein rollenkonformes Verhalten des Individuums können neben den aktuellen Informationen über Anforderungen des Rollensenders auch gespeicherte Informationen über positive Erfahrungen mit der betreffenden Gruppe von Bedeutung sein. (4)

Eine positive Einstellung zur Gruppe wirkt sich sowohl auf die subjektive Wahrnehmung und Interpretation der Rollenanforderungen als auch auf die "Gewichtung" der empfangenen Informationen durch das Individuum aus. Ein Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe kann so dazu führen, daß aufgenommene Erwartungen vom Empfänger nicht stets aufs neue kritisch mit den eigenen Zielsetzungen konfrontiert werden, sondern daß die Bewertung dieser Informationen durch eine starke Gruppenbindung vorbestimmt ist. Als Stichwort in dem mit der "Rollenkonformität" angesprochenen Zusammenhang ist hier der Begriff "Gruppenkohäsion" zu nennen. Darunter wird die Gesamtheit der Kräfte verstanden, die ein Individuum an eine Gruppe binden²⁾, der Grad der Kohäsion innerhalb einer Gruppe ist entscheidend dafür, inwieweit die Gruppennormen von den Mitgliedern akzeptiert werden, (d.h. das Verhalten daran ausgerichtet wird).

Ein weiterer Aspekt, auf den hier nicht näher eingegangen werden soll, sind die Wirkungen der Eigenschaften und Merkmale des Empfängers und der interpersonellen Beziehungen auf den Rollensender (6), die sich bei diesem in einer Abände-

1) Vgl. S. 66, S. 75 dieser Arbeit.

2) Zum Kohäsionsbegriff vgl. z.B. Rosenstiel, L.v. et al: Organisationspsychologie, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1972, S. 178.

nung der gesendeten Rollenerwartung äußern können.¹⁾

So können Temperament, und Anpassungswiderstände in Verbindung mit persönlicher Ausstrahlung und/oder besonderer fachlicher Qualifikation bzw. sonstigen Fähigkeiten eines Individuums zu einer Modifizierung der Normen und Sanktionen der Gruppe führen. Hier ist der Begriff des "informalen Führers" zu nennen.²⁾

Wegen der erwähnten Interdependenz zwischen der Entstehung informaler Gruppen und den Bedingungen der formalen Sphäre kann eine eingehendere Analyse der Wirkungen der MbaA auf die informalen Beziehungen des Individuums zu seiner Umwelt nicht erfolgen. Trotzdem lassen sich einige Grundüberlegungen anstellen. Es hängt wesentlich von der Form und der Ausgestaltung der MbaA ab, welche Bedeutung die Einräumung der Möglichkeit, eigene Zielvorstellungen in Entscheidungsprozesse über die Arbeitstätigkeit einzubringen, für das Rollenverhalten des Individuums hat.

3.2.3. Wirkungen der MbaA auf die informalen Beziehungen

Eine Analyse der Wirkungen der MbaA auf die informalen Beziehungen des Individuums zu seiner Umwelt kann nicht isoliert von formalen Gesichtspunkten erfolgen, da die Ursachen für das Entstehen informaler Gruppen häufig in der organisationalen Sphäre liegen und auch die MbaA sich indirekt über Veränderungen im organisationalen Kontext auf die

-
- 1) Die Betrachtung soll sich hier vorwiegend auf den Rollenempfänger konzentrieren. Aus diesem Grund und da als Rollensender hier die Gruppe verstanden werden soll, sind die Phasen und Einflußgrößen des IV-Prozesses des R-Senders nicht bzw. nur global berücksichtigt.
 - 2) Vgl. dazu die Bemerkungen zu den verschiedenen "Basen der Macht" (French/Raven) bzw. den Grundlagen der "Autorität" (Simon) auf S. 95 f. dieser Arbeit. Anstelle von "legitimate power" oder "coercive power" des formalen Führers kann beim informalen Führer "reference power" in Verbindung mit "expert power" treten.

informalen Gruppenbeziehungen auswirkt.

Handelt es sich um eine MbaA im Sinn einer Anreicherung der Arbeitsaufgaben, die dem einzelnen Arbeitenden Selbstentfaltungsmöglichkeiten eröffnet, so sind der Charakter der Gruppennormen und auf der anderen Seite Motivationsstruktur und Persönlichkeitsmerkmale des Betroffenen entscheidend für die Auswirkungen auf bestehende Gruppenbeziehungen.

Eventuell existierende Gruppennormen für obere Leistungsgrenzen können für ein Individuum, das durch gebotene Selbstentfaltungsmöglichkeiten zur Leistung motiviert wird, als Entscheidungsprämissen ihre Bedeutung verlieren; für ein "umweltorientiertes" Individuum würde "psychologisches Wachstum" diese Attraktivität nicht besitzen.

Sofern es sich um Leistungsuntergrenzen als Gruppennormen handelt, könnte andererseits ein durch die Aufgabenerweiterung überfordertes Individuum unter der informalen Leistungsnorm bleiben.

Zusammenfassend ist zu sagen, daß durch die Einführung des Motivators "Gelegenheit zur Selbstverwirklichung" die Kohäsion einer informalen Gruppe beeinträchtigt oder zerstört werden kann, wenn Ziele der Gruppe - und die daraus abgeleiteten "Ziele der Gruppe für den einzelnen" - nicht mehr mit den individuellen Zielen - und den daraus abgeleiteten "Zielen des einzelnen für die Gruppe" - übereinstimmen.¹⁾

Bei einer formal institutionalisierten Mitbestimmung auf Gruppenebene sind andere Gesichtspunkte zu erwähnen.

Die Möglichkeit, Ziele in öffentlichen Entscheidungsprozessen über Arbeitstätigkeit und Arbeitsbedingungen geltend machen zu können, dürfte eine Stärkung der Gruppenkohäsion mit sich bringen. Die Wahrung der internen Funktion der Durchsetzung der "Gruppenziele für die Mitglieder" ist in dem Maße gewährleistet wie die individuellen Ziele sich mit den Zielen der Gruppe ver-

1) S. dazu die auf S. 90 f. gemachten Bemerkungen zur Wirkung der formalen Organisation auf die informalen Beziehungen.

einbaren lassen¹⁾ und wie die Erfolgsaussichten zur Durchsetzung der externen Ziele der Gruppe objektiv und vor allem subjektiv sind, d.h. wie sie von den Betroffenen eingeschätzt werden. Hier spielt der Intensitätsgrad der Mb. eine Rolle.

Über den Inhalt der internen Gruppennormen und den Charakter der nach außen formulierten Gruppenziele ist damit nichts ausgesagt. Hier können sich durch die MbAA Veränderungen ergeben, die eng mit formalen Aspekten verbunden sind und daher zusammen mit diesen anzusprechen sind.

3.3. Formale Umweltbeschränkungen und MbAA

3.3.1. Der Begriff der formalen Beschränkung

Der Begriff "Beschränkungen des individuellen Verhaltens aus der formalen Sphäre" knüpft an der Terminologie der pragmatisch orientierten klassischen Organisationstheorie an, der die auf Taylors "Scientific Management"²⁾ zurückgehende anglo-amerikanische Managementlehre und in Deutschland die ältere betriebswirtschaftliche Organisationslehre (z.B. Nordsieck, Kosiol) zugerechnet werden können.³⁾

Nach Kosiol sind aus einer Gesamtaufgabe Teilaufgaben abzuleiten und Aufgabenträgern zuzuordnen. Gestaltungsziel ist eine Strukturierung des Aufgabengefüges und der darin ablaufenden Prozesse im Hinblick auf die Erfüllung dieser Gesamtaufgabe.⁴⁾

Formale Regelungen sind als das Ergebnis einer Tätigkeit des

-
- 1) Voraussetzung dafür ist, daß die Rollenerwartungen vom Empfänger aufgenommen und richtig interpretiert wurden.
 - 2) Vgl. Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. (Dt. Übersetzung von "The Principles of Scientific Management") München/Berlin 1913.
 - 3) Vgl. Grochla, E.: Unternehmungsorganisation, Reinbek 1972. S. 21 f.
 - 4) Vgl. Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, insbes. S. 23 ff.

Organisierens (Strukturierens) zu betrachten, sie sind Ausdruck der Ansprüche der Organisation an den Aktionsträger und stellen Beschränkungen dar, die dem Verhalten der einzelnen zwecks Erfüllung der Gesamtaufgabe auferlegt sind.

Bei den als "formalen Beschränkungen" vorgegebenen Organisationsalen "Zielen" können zwei Komponenten unterschieden werden.¹⁾ "Sachziele" bezeichnen die aus der Marktaufgabe der Unternehmung abgeleiteten Teilaufgaben, die die (zunehmend konkretisierten) Handlungsziele für die einzelnen Aktionsträger darstellen. Aus dem bzw. den "Formalzielen" der Unternehmung, in denen die Kriterien für Entscheidungen hinsichtlich der auszuwählenden Alternativen zu sehen sind, werden auf den unteren Ebenen mehr oder weniger operationale "Entscheidungsregeln" abgeleitet, die Verhaltensnormen für die Arbeitenden bei der Erfüllung ihrer Sachaufgaben sind.²⁾

Ein wichtiges Merkmal einer solchen (hier als betriebswirtschaftlich-pragmatisch bezeichneten) Betrachtungsweise ist die bewußte Vernachlässigung psychologischer, sozialpsychologischer und soziologischer Aspekte insofern, als etwa individuelle Eigenschaften und Motive der Aufgabenträger und informale Gruppenbildung außer Betracht bleiben.³⁾ In dieser Sicht wird von gegebenen Unternehmenszielen ausgegangen, auf deren Erreichung hin strukturierende Maßnahmen nach bestimmten organisatorischen Prinzipien zu ergreifen sind.

Neuere Ansätze der Organisationstheorie konzentrieren sich unter Einbeziehung von Erkenntnissen sozialwissenschaftlicher

-
- 1) Vgl. zur folgenden Charakterisierung Grochla, E., a.a.O., S. 38 ff.
 - 2) Hax macht die - in unserem Zusammenhang wichtige - Unterscheidung von "expliziten" und "impliziten" Verhaltensnormen. Während erstere dem Entscheidungsträger genau vorschreiben, welche Informationen er für seine Entscheidungen einholen muß und wie auf diese Informationen zu reagieren ist, sehen "implizite" Normen die Vorgabe von Zielen vor. Innerhalb gewisser Entscheidungsspielräume kann der einzelne die für die Zielerreichung zweckmäßige Verhaltensweise wählen. Vgl. Hax, H.: Die Koordination von Entscheidungen, Köln/Berlin/Bonn/München 1965, S. 74 f.
 - 3) Vgl. Kosiol, E., a.a.O., S. 22.

Nachbardisziplinen auf die Betrachtung und Erklärung des Verhaltens der menschlichen Aktionsträger.

Bezüglich der Ziele der Organisation wird in diesen Ansätzen davon ausgegangen, daß sie das Ergebnis von Zielbildungsprozessen sind, an denen mehrere Personengruppen mitwirken. Als Beispiel für eine solche Sichtweise sei hier das Koalitionsmodell von Cyert/March¹⁾ genannt, in dem die Unternehmung als eine Koalition von Individuen aufgefaßt wird, die wiederum bestimmten "Unterkoalitionen" angehören.

Es handelt sich hier um die Gruppen des Management, der Belegschaft, der Eigentümer, Lieferanten, Kunden, Banken etc.²⁾

Die Unternehmensziele können als output eines spezifischen sozialen Verhaltenssystems in der Unternehmung verstanden werden, das verschiedentlich als "politisches System" bezeichnet wird.³⁾ Sofern das politische System unter institutionellem Aspekt betrachtet wird, sind als input-Variable die Forderungen der unmittelbar zur Zielbildung legitimierten Organe der "Kerngruppe", aber auch Ansprüche und Unterstützungsversprechen der "Satellitengruppen" anzusehen, die auf die Kernorgane Einfluß nehmen.⁴⁾

Unter Einwirkung verschiedenartiger "intervenierender Variablen" werden in einem Zielbildungsprozeß die Ziele der Organisation ermittelt, die für die Organisationsmitglieder verbindlich sind und die wir hier als "formale Beschränkungen" bezeichnen wollen. Diese Ziele beinhalten sowohl das Sachziel (als konkretes Handlungsprogramm) wie auch die Formalziele der Unternehmung.

1) Vgl. Cyert, J./March, R.: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963.

2) Kirsch unterscheidet "Mitglieder" und "Teilnehmer" der Organisation, Vgl., Kirsch, W.: E-prozesse III, a.a.O., S. 123.

3) Vgl. z.B. Fäßler, K., a.a.O., S. 87ff., insb. S. 101ff., und Kirsch, W., E-prozesse III, a.a.O., S. 121 ff. Die Konzeption des politischen Systems der Unternehmung geht auf das von Easton entwickelte Grundmodell eines politischen Systems als Subsystem des Sozialsystems Gesellschaft zurück. Vgl. Easton, D.: A Systems Analysis of Political Life, New York/London/Sydney, 1965.

4) Vgl. dazu Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 206 f.

Dies gilt auch bei einer Betrachtung der Organisation aus verhaltenstheoretischer Sicht. "Organisationale" Ziele sind - auf der obersten Ebene - die Ergebnisse von Verhandlungsprozessen, bzw. - auf den nachfolgenden Ebenen der Organisation - eine Konkretisierung der dort erzielten Kompromisse; sie bilden die Anforderungen der Organisation an das Verhalten des einzelnen Mitglieds.

Ein anderer Aspekt ergibt sich daraus, daß mit der verhaltensorientierten Betrachtungsweise zusätzlich die Zielvorstellungen der Einzelpersonen bzw. Personengruppen zu berücksichtigen sind, die vom vereinbarten Zielsystem der Organisation aus mehreren Gründen abweichen können.

3.3.2. Beziehungen zwischen Individual- und Organisationszielen

3.3.2.1. Die verschiedenen im Zusammenhang mit "Individuum" und "Organisation" relevanten Zielarten

Ähnlich wie bei den Beziehungen zwischen Individuum und informaler Gruppe ist das Verhältnis zwischen Individuum und "formaler Umgebung" wieder durch vier Kategorien von Zielgrößen geprägt.

3.3.2.1.1. Persönliche Ziele.

In diesem Punkt ist wieder auf die Ausführungen über Motive, Bedürfnisse und Zielsetzungen eines Individuums zu verweisen.¹⁾

3.3.2.1.2. Ziele des einzelnen "für die Organisation".

Aus den individuellen Bedürfnissen ergeben sich die speziellen

1) Vgl. S. 11 ff. dieser Arbeit.

Anforderungen an die Organisation, von denen das Individuum i.S. der o. erwähnten Anreiz-Beitrags-Theorie seine Teilnahmeentscheidung abhängig macht.

Wie in den Ausführungen zur Struktur individueller Bedürfnisse und Ziele deutlich gemacht wurde, richten sich Ansprüche des arbeitenden Individuums nicht allein auf monetäre Anreize, sondern vor allem auch auf eine die Bedürfnisse nach sozialen Kontakten und Selbstentfaltung berücksichtigende Gestaltung der Arbeitsbedingungen, des Arbeitsinhalts und der Arbeitsorganisation.

3.3.2.1.3. Ziele der Organisation.

Wie oben bereits angesprochen, können Organisationsziele hier als "output" eines politischen Verhandlungsprozesses verstanden werden.

Als "input" eines politischen Systems sind u.a. die Ziele "für" die Organisation" zu betrachten, die - direkt - von den teilnahmeberechtigten Mitgliedern (Angehörige der Willensbildungsorgane) und - indirekt - von anderen Personen eingebracht werden.

Die Organisationsziele sind in dieser Sicht als Elemente des öffentlichen Informationssystems in einer Organisation aufzufassen; werden die vereinbarten Ziele "autorisiert", d.h. "von dazu legitimierten Organisationsteilnehmern als verbindlich erklärt",¹⁾ haben sie den Charakter "offizieller" Informationen, die als öffentliche formale Anforderungen an die Organisationsmitglieder zu verstehen sind.

3.3.2.1.4. Ziele der Organisation "für" den einzelnen.

Ziele der Organisation für den einzelnen können nach den obigen Ausführungen als öffentliche formale Beschränkungen für

1) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse III, a.a.O., S. 54.

den Arbeitenden angesehen werden, die sich aus der Definition der ihm übertragenen Aufgabe und den vorgegebenen Verhaltensnormen ergeben.

Ihr "kognitives Pendant" haben diese Anforderungen einmal in den Erwartungen, die die Sender formaler Rollen (soweit es sich um Individuen handelt) mit der Position des Rollenempfängers assoziieren, zum anderen in der Wahrnehmung der gesendeten Rollenerwartung durch den Empfänger.

Informationen über die formale Rolle ergeben sich für das Individuum einmal aus der Stellenbeschreibung. Der Vorgesetzte kann als Rollensender betrachtet werden, der die allgemein beschriebenen Anforderungen durch Anweisungen inhaltlich ausfüllt. Als Rollensender kommen aber weiterhin andere Aufgabenträger in Betracht, die aufgrund ihrer organisatorisch festgelegten Funktionen mit den Einzelnen in Kontakt treten.

Sender formaler Rollen und Individuen könnten analog zur Definition der informalen Gruppen als "formale Gruppe" bezeichnet werden. Bezieht man sich auch dabei auf die Definition von Homans' "face-to-face-groups", wäre die oben als Beispiel für informale Gruppen genannte Arbeitsgruppe auch als unmittelbare "formale Umwelt" für den Einzelnen zu verstehen. Die Bezeichnung "informale" und "formale Gruppen" betrifft in diesem Fall nicht zwei verschiedene Gebilde, sondern zwei Arten von Beziehungen zwischen den Elementen dieser strukturellen Subsysteme.¹⁾ Daß beide Aspekte aber eng verbunden sind, wurde bereits betont und ist im folgenden Punkt noch näher zu erläutern.

1) Rosenstiel et al. lehnen die Gegenüberstellung von formalen und informalen Gruppen ab. Sie wollen "Gruppe" nur auf aus interagierenden Menschen zusammengesetzte, reale Gebilde und nicht auf "Teilstrukturen eines Organisationsplans" beziehen. Vgl. Rosenstiel, L.v./Molt, W./Rüttinger, B.: Organisationspsychologie, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972, S. 41. Dem soll zugestimmt werden; u.E. kann die Bezeichnung "formale Gruppe" trotzdem verwendet werden, wenn darunter nicht organisatorisch verknüpfte Stellen mit bestimmten geplanten Kommunikationsbeziehungen verstanden werden, sondern die menschlichen Stelleninhaber, die zueinander in funktionsorientierten Kontakt treten. Um bei dem verwendeten soziologischen Begriff der "Kleingruppe" zu bleiben, sind unter "formalem" Aspekt nur direkte Arbeitskontakte zwischen Funktionsträgern zu betrachten.

3.3.2.2. Bedeutung der formalen Verhaltensbeschränkungen für die Individualentscheidung

Was die Bestimmungsgrößen eines anforderungskonformen Verhaltens des Individuums in der formalen Sphäre betrifft, so lassen sich ähnliche Überlegungen wie bei der Betrachtung informeller Beziehungen anstellen. (Vgl. Abb. 4)

Die Entscheidungen des Individuums über sein Verhalten, die in einem vorgelagerten Prozeß zunächst Entscheidungen über die Prämissen sind, werden in der Phase der Aufnahme gesendeter Anforderungen (Anweisungen) und der Phase der Konfrontation dieser Informationen mit anderen kognitiven Informationen beeinflusst.

Für die anforderungsgetreue "Interpretation" durch den Informationsempfänger ist die Klarheit und der Konkretisierungsgrad der gesendeten Informationen sowie die Informationsüberlieferung bedeutsam. (1)

Auf der anderen Seite hängt die Qualität der Wahrnehmung von persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten sowie von den Zielsetzungen des Empfängers ab (3).

Im gegenwärtigen Betrachtungszusammenhang geht es um die individuellen Ziele. Je weniger explizit die Verhaltensanweisungen, d.h. je größer der objektive Interpretationsspielraum ist, umso eher werden eigene Zielsetzungen und die daraus abgeleiteten Ziele für die Organisation die wahrgenommenen Informationen prägen. Es hängt damit in diesem Fall vom Grad der Berücksichtigung der individuellen Ziele "für die" Organisation (input des politischen Systems) in den ausgehandelten Zielen "der" Organisation (output des politischen Systems) ab, inwieweit Interpretationsabweichungen auftreten.

Auch für den Fall, daß die Ziele der Mitglieder auf den hier betrachteten unteren Ebenen in das politische System und auch in die Ziele der Organisation eingehen¹⁾, können sich aber bei der Operationalisierung der Unterziele vorher nicht klar gewordene Unstimmigkeiten ergeben.

1) Dies kann über Entsendung von Repräsentanten in Kernorgane und über Beeinflussung der zur Zielbildung legitimierten Organisationsmitglieder geschehen.

Diesen Sachverhalt bezeichnen Cyert/March - wie erwähnt - als "Quasi-Lösung" der Konflikte im politischen System.

Auch in der folgenden Phase der Konfrontation der formalen Anforderungen mit gespeicherten kognitiven Informationen ist das Verhältnis zwischen Individualzielen (bzw. Zielen "für" die Organisation) und Organisationszielen (bzw. daraus für das Individuum abgeleiteten Anforderungen) wichtig.

Sowohl die Formulierung der persönlichen Ziele "für die Organisation" und deren Beziehungen zu formalen Rolleninformationen als auch die "Gewichtung" dieser kognitiven Informationen ist durch Wertvorstellungen des Individuums beeinflusst, bei denen es sich um allgemeine, in der Kultur der Gesellschaft verankerte Normen oder speziell dem Individuum im Laufe seiner Erziehung vermittelte Werte handeln kann.

Eine generell "positive" Einstellung gegenüber einer formalen Umwelt kann etwa eine patriarchalische Gesellschaftsordnung bewirken, die (z.B. im Fall Japans) auch die Organisationsstrukturen der Industriebetriebe und das Verhalten der darin arbeitenden Menschen prägt.¹⁾

Auch eine autoritäre, an bestimmten Traditionen anknüpfende Erziehung der engeren sozialen Umgebung eines Individuums vermag eine ähnliche Einstellung hervorzurufen. Als Beispiel sind hier Ergebnisse im Rahmen der Untersuchungen von K. Lewin mit Kindergruppen anzuführen, die z.B. besondere Verhaltensstrukturen bei Abkömmlingen aus Offiziersfamilien zeigten.²⁾

Abgesehen von solchen Persönlichkeitsmerkmalen, die das Verhältnis zwischen Individualzielen und formalen Umweltanforderungen praktisch im vorhinein beeinflussen können, kann die Einstellung gegenüber einer konkreten Organisation und ihren

1) Vgl. Zepf, G.: Kooperativer Führungsstil und Organisation, Wiesbaden 1972, S. 159, sowie die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. Lewin, K./Lippitt, R.: An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres, in: Lewin, K./Lippitt, R./Escalona, D., Studies in Topological and Vector Psychology, Part 1, (University of Iowa, Studies in Child Welfare XVI, Nr. 3).

Zielen als abhängig von kognitiven Erfahrungs- bzw. Erwartungsinformationen über die Berücksichtigung eigener Ziele in den Zielen der Organisation betrachtet werden (4). Auch hier tritt wieder der kognitive Charakter der verschiedenen, im Zusammenhang mit Individualentscheidungen relevanten Informationen in Erscheinung: Für die Wahl der Entscheidungsprämissen ist weniger die objektive Berücksichtigung der individuellen Ziele "für die" Organisation in den Zielen "der" Organisation (etwa durch die Einwirkung von Mitbestimmungsorganen bzw. -institutionen auf Unternehmensebene) von Bedeutung sondern die subjektive Einschätzung der Situation durch den betroffenen Arbeitenden.¹⁾

Schließlich bilden die Informationen über negative Sanktionen Einflußgrößen für ein den formalen Rollenerwartungen entsprechendes Verhalten (5). Das sich aus dem Arbeitsvertrag ergebende Weisungsrecht des Arbeitgebers und die korrespondierende Gehorsamspflicht des Arbeitnehmers²⁾ ziehen den Verhaltensentscheidungen des Einzelnen unter juristischem Aspekt enge Grenzen. Sofern bei Verletzung dieser Pflichten mit einer Kündigung gerechnet werden muß, ist von einer relativ starken "Gewichtung" dieser Sanktionsinformationen durch den Betroffenen auszugehen. In der betrieblichen Praxis sind jedoch "versteckt" Möglichkeiten zur Umgehung formaler Anforderungen denkbar - sei es durch häufige Abwesenheit oder geringe Qualität der Arbeit oder durch "abweichende" Ausnutzung evtl. verbleibender Interpretationsspielräume in der Aufgabendefinition

1) So kann u.U. die Einstellung des einzelnen auch bei bestehenden Mitbestimmungsregelungen negativ sein, wenn er seine Interessen nicht genügend vertreten glaubt. Vgl. in diesem Zusammenhang die Befürwortung der MbaA aus einer Kritik an der indirekten, repräsentativen Mitbestimmung (§. 31f. dieser Arbeit) Vgl. hierzu Stendenbach, F.J., a.a.O. S. 8 ff. und Hondrich, K.O.: Mitbestimmung in Europa, Köln 1970, S. 102 ff.

2) Vgl. dazu den folgenden Punkt.

3.3.3. Rechtliche Aspekte der Mitbestimmung am Arbeitsplatz

Die Verbindlichkeit der vorgegebenen formalen Beschränkungen als Verhaltensnormen ergibt sich für den betreffenden Arbeitenden aus den rechtlichen Verpflichtungen, die ihm aus dem zwischen ihm und dem Arbeitgeber geschlossenen Arbeitsvertrag erwachsen.

Die Rechtsnatur des Arbeitsvertrages wird durch zwei Komponenten bestimmt, die ihm einen gegenüber anderen Vertragsarten spezifischen Charakter verleihen.¹⁾

Zunächst kann das - durch den Abschluß des Arbeitsvertrages begründete - Arbeitsverhältnis zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer und seinem Arbeitgeber als schuldrechtliches Verhältnis im Sinn des BGB verstanden werden, das den Arbeitnehmer zur Leistung von Arbeit im Dienste des Arbeitgebers und den Arbeitgeber zur Erbringung einer Gegenleistung (Lohn) verpflichtet.

Charakteristische Merkmale des Arbeitsverhältnisses sind aus dieser Sicht das "Direktions- oder Weisungsrecht" des Arbeitgebers und die korrespondierende "Gehorsamspflicht" des Arbeitnehmers. Das Direktionsrecht ermöglicht dem Arbeitgeber (soweit nicht anders vereinbart) die im Arbeitsvertrag nur allgemein in Grundzügen bestimmte Pflicht des Arbeitnehmers zur Arbeitsleistung hinsichtlich Ort, Zeit, Art, Umfang und Reihenfolge der Tätigkeit zu konkretisieren.²⁾

Der schuldrechtliche Charakter des Arbeitsverhältnisses stand früher im Zeichen einer liberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsauffassung im Vordergrund; die Gestaltung des vertraglichen Inhalts wurde nahezu unbegrenzt der Disposition der Vertragspartner überlassen.³⁾

1) Vgl. dazu allgemein Hueck, A./Nipperdey, H.C.: Lehrbuch des Arbeitsrechts, Bd. 1, 7. Aufl., Berlin/Frankfurt 1963, S. 128 ff.

2) Vgl. ebenda, S. 158 ff., S. 197 ff.

3) Vgl. z.B. Wiedemann, H.: Das Arbeitsverhältnis als Austausch- und Gemeinschaftsverhältnis, Karlsruhe 1966, S. 11f. und Wiese, G.: Individualrechte in der Betriebsverfassung, in: RdA, Heft 1, 1973, S. 1.

Später (nach Ende des ersten Weltkrieges) wurden aufgrund der engen persönlichen Abhängigkeitsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer die personenrechtlichen Züge des Arbeitsverhältnisses betont und der Arbeitsvertrag als ein ein "personenrechtliches Gemeinschaftsverhältnis" begründender Vertrag aufgefaßt, in dem nicht allein vermögensrechtliche Leistungen beider Teile zu erbringen sind, sondern in dem darüber hinaus eine persönliche Verbundenheit der Beteiligten begründet wird, die sie zur Wahrnehmung gegenseitiger Treuepflichten bestimmt.¹⁾

Die Hervorhebung der personenrechtlichen Komponente des Arbeitsverhältnisses steht im Zeichen des Schutzgedankens für den Arbeitnehmer, der seit der liberalen Epoche (und in vereinzelt Ansätzen schon dort) die Entwicklung des Arbeitsrechts zunehmend beherrscht hat. Die Vertragsfreiheit (und das Direktionsrecht des Arbeitgebers zur inhaltlichen Ausfüllung der Leistungsansprüche an den Arbeitnehmer) wird zahlreichen Einschränkungen unterworfen, die einmal in zwingenden gesetzlichen Vorschriften bestehen (Arbeitnehmer-Schutzrecht), zum anderen werden die Bedingungen der Arbeit (in einem umfassenden Sinn) über Gestaltungsmittel des kollektiven Arbeitsrechts (Interessenvertretung der Arbeitnehmer durch Gewerkschaften im Wege von Tarifverträgen oder von Betriebsvereinbarungen) festgelegt.²⁾

Die Betrachtung des Arbeitsverhältnisses als personenrechtliches Gemeinschaftsverhältnis bringt mit sich, daß der Formulierung der "formalen Beschränkungen" durch den Weisungsberechtigten, zu deren Befolgung der Arbeitende verpflichtet ist, gewisse Grenzen gesetzt sind.

Bei der Gestaltung der Arbeitsaufgabe und der äußeren Arbeitsbedingungen sind die in Artikel 1 und 2 GG als höchste Verfassungsnorm niedergelegte "Würde und Personhaftigkeit" des Menschen zu berücksichtigen.³⁾ Die sich aus dem Arbeitsverhältnis

1) Vgl. Hueck, A./Nipperdey, H.C., a.a.O., S. 129.

2) Vgl. ebenda, S. 146 ff.

3) Vgl. Zöllner, G.: Mitbestimmung und menschengerechte Arbeitsgestaltung, in: RdA, Heft 4, 1973, S. 213.

ergebende "Treuepflicht" fordert von Seiten des Arbeitgebers nicht nur eine Wahrnehmung der "materiellen" Interessen des Arbeitnehmers i.S. einer Bewahrung vor Gefährdung von Leben, Körper und Gesundheit und vor Vermögensschäden, sondern auch eine Berücksichtigung "ideeller" Interessen, die mit der Arbeit des einzelnen zusammenhängen.¹⁾

Die Verankerung von individuellen Rechten des einzelnen Arbeitnehmers in § 81ff des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 konkretisiert erstmals in gesetzlicher Form die sich aus dem allgemeinen Rechtsgrundsatz der Treuepflicht ergebenden Fürsorgepflichten des Arbeitgebers.²⁾

Das Anliegen der Stärkung der individuellen Rechtsposition des Arbeitnehmers im Betriebsverfassungsgesetz wird auch durch die ausdrückliche Aufforderung des Gesetzgebers an Arbeitgeber und Betriebsrat zur "Förderung der Persönlichkeit des Arbeitnehmers" deutlich (§ 75, Abs. 2 BetrVG).

In diesen Grundgedanken finden sich Ansatzpunkte für eine Realisierung von bestimmten Konzeptionen der MbaA, die an früherer Stelle dargestellt wurden.

Es geht hier zunächst um die Form der MbaA, die wir als die Einräumung von Entscheidungsspielräumen für den Arbeitenden auf der Ebene der Erfüllung der ihm übertragenen Sachaufgabe verstanden haben. Solche Ansprüche der "echten" MbaA im Sinne von Selbstbestimmung bei der Erfüllung von Sachaufgaben sind in den einzelnen Individualrechten des BetrVG nicht enthalten - eigentlich handelt es sich bei diesen noch nicht einmal um "Mitwirkungsrechte" (wie im Gesetz bezeichnet), sondern lediglich um Rechte auf Erhalt bestimmter Informationen.

Es ist daher zu überlegen, inwieweit für eine dem MbaA-Gedanken entsprechende Aufgabengestaltung andere rechtliche Grundlagen in Frage kommen.

1) Vgl. Wiese, G., a.a.O., S. 4.

2) Zum Verhältnis der Individualrechte nach §§ 81 ff. des BetrVG vom 15. Jan. 1972 (BGBl. I. S. 13) zu den Treuepflichten des Arbeitgebers vgl. Wiese, G., a.a.O., S. 7.

In den §§ 90, 91 BetrVG wird eine "menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze unter Berücksichtigung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse" postuliert. Diese Forderung wird in der Interpretation häufig nur auf Gestaltungsmaßnahmen unter Gesichtspunkten der Arbeitsmedizin und Ergonomie beschränkt, obwohl der Sinngehalt dieser §§ über diese Bereiche hinaus geht und sich auf die Einbringung "positiver Werte" zum Schutz der Persönlichkeit des Arbeitenden erstreckt. Als Stichworte in einem solchen Zusammenhang nennt W. Zöllner "Ermöglichung von Kreativität, Kommunikation, Möglichkeiten der selbstgesteuerten Arbeitsanpassung an eigene Rhythmusschwankungen, Gruppendynamik, Gefühl des Geachtet- und Respektiertwerdens, Ausschaltung der Roboterhaftigkeit".¹⁾

Unabhängig vom Eingang solcher Vorstellungen in das BetrVG ist das Postulat der Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplatzbedingungen unter dem Gesichtspunkt der "Förderung der Menschenwürde" nach Zöllner Ausdruck einer tiefgreifenden Wandlung im Verständnis der gesamten bestehenden arbeitsrechtlichen Ordnung, die durch eine Reihe von Veränderungen in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung bewirkt wird.²⁾

Über die Verfassungswerte der Art. 1 und 2 GG fließt dieses veränderte Verständnis in die Arbeitsrechtsordnung ein und beeinflusst nicht nur die Auslegung einzelner Normen, sondern verlangt vom Arbeitgeber die selbständige Ergreifung positiver Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung. Zöllner sieht hierin allerdings bisher nur eine "generalklauselartige Rahmenverpflichtung", aus der unter Erarbeitung bestimmter Gestaltungskriterien die konkreten inhaltlichen Pflichten des Arbeitgebers entwickelt werden müssen.³⁾

Es ist zu fragen, welche Wirkungen sich aus einer solchen Übertragung von verfassungsrechtlichen Verpflichtungen in das Arbeitsverhältnis - die einmal mittelbar über General-

1) Vgl. dazu Zöllner, W., a.a.O., S. 213 u. die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. Zöllner, W., a.a.O., S. 214

3) Vgl. ebenda, S. 215.

klauseln wie Treu- und Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, zum anderen in unmittelbarer Beeinflussung des Arbeitsverhältnisses durch die Grundrechte auf Entfaltung der Persönlichkeit erfolgen kann¹⁾ - für den Arbeitenden ergeben.

Soweit es um eine spezifische Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen für den einzelnen Arbeitenden geht, ist an die Durchsetzung der Ansprüche durch individuelle Erfüllungsklage zu denken. Im wahrscheinlicheren Fall des Betroffenseins mehrerer Arbeitnehmer (z.B. Arbeitsgruppen) würden dagegen (kollektive) Mitbestimmungsrechte in den Vordergrund treten; als Reaktion für den einzelnen Arbeitenden wären aber immerhin Möglichkeiten der individuellen Schadensersatzklage und/oder vor allem Rechte zur Leistungsverweigerung in Betracht zu ziehen.²⁾

Für eine Realisierung der MbaA in Form von "Selbstentscheidungsmöglichkeiten" im Rahmen neuer Arbeitsorganisationsformen auf der Ebene der Sachaufgabenerfüllung lassen sich also Ansatzpunkte im Recht des Arbeitsverhältnisses finden. Wenn auch diese Ansatzpunkte nicht in Gestalt konkreter Normen vorhanden sind³⁾, so können sie doch durch Interpretation der bestehenden Rechtsordnung gewonnen und weiterentwickelt werden.

Die MbaA in dieser Form und ihre Bedeutung für das Arbeitsverhältnis läßt sich nach dem Gesagten so charakterisieren, daß der Arbeitgeber kraft seines Direktionsrechts die formalen Beschränkungen für das Arbeitsverhalten des betreffenden Arbeitnehmers setzt und dieser zu einer Respektierung der Beschränkungen verpflichtet ist. Aus der geltenden Arbeitsrechtsordnung lassen sich jedoch Rahmenbedingungen ableiten, die - abgesehen von konkreten Arbeitsschutzbestimmungen - den Arbeitgeber z.B. verpflichten, die technischen und ökonomischen

1) Vgl. ebenda.

2) Vgl. ebenda.

3) Zur eingeschränkten Bedeutung der §§ 90/91 BetrVG in diesem Zusammenhang vgl. Zöllner, W., a.a.O., S. 215 f.

mischen Möglichkeiten für eine Verringerung des Operationalisierungsgrades der formalen Anforderungen (Formulierung der Sachaufgaben und Verhaltensanweisungen) zu prüfen.

Im Unterschied zu dieser Form der MbaA ist nun die Konzeption der "institutionalisierten MbaA" in Gestalt von Arbeitsgruppen zu sehen, die in Arbeitsgruppenbesprechungen ihre Vorstellungen über die betreffende Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und personelle Angelegenheiten formulieren und diese gegenüber dem Arbeitgeber geltend machen.¹⁾ Es geht hier in multipersonalen Managemententscheidungsprozessen um eine Einflußnahme auf die formalen Umweltbedingungen und die Formulierung der formalen Beschränkungen bzw. Aufgaben, zu deren Erfüllung die einzelnen durch Arbeitsvertrag verpflichtet sind.

Eine Einrichtung solcher Arbeitsgruppen ist im neuen BetrVG selbst nicht vorgesehen, die erweiterten Mitbestimmungsrechte (unterschiedlicher Intensität) der Arbeitnehmer über soziale, personelle und (in sehr beschränktem Maß) über wirtschaftliche Angelegenheiten werden nach dem Repräsentationsprinzip auf das Organ des Betriebsrats übertragen. Der Schaffung von MbaA-Strukturen durch Gestaltungsmittel des kollektiven Arbeitsrechts (Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen), wie sie in der MbaA-Diskussion erwogen wird, ist nach dem neuen BetrVG nur in engen Grenzen bzw. für besonders gelagerte Fälle möglich. Während Betriebsvereinbarungen unzulässig sind, können nach § 3 BetrVG in besonderen Fällen (wenn die Größe des Betriebes einer wünschenswerten Wahrnehmung der Aufgaben des Betriebsrates in engem Kontakt mit den Vertretern entgegenstehen) durch -zustimmungsbedürftige- tarifvertragliche Vereinbarungen zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Vertretungen (z.B. Arbeitsgruppen) eingerichtet werden (§ 3 I,1).

Als Zweck muß allerdings ausschließlich die Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen zwischen Ausführungsebene und Betriebsrat betrachtet werden. Von einer vollständigen oder auch nur teilweisen Verlagerung von Kompetenzen auf andere, kleine-

1) Vgl. die o.g. Vorschläge zu einer institutionalisierten MbaA (S. 33 ff. dieser Arbeit).

re organisatorische Einheiten kann nicht die Rede sein.

Rechtliche Grundlagen für eine Schaffung von MbaA-Strukturen im hier verstandenen Sinn (Beteiligung in multipersonalen Entscheidungsprozessen über Rahmenbedingungen der eigentlichen Aufgabenerfüllung) würden - in dem in den o.g. Konzeptionen vorgesehenen Umfang und Ausmaß - insofern eine erneute Neuregelung des BetrVG voraussetzen.

Verschiedentlich wird in Überlegungen zu den rechtlichen Implikationen einer "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" (im Sinn unmittelbarer Mitwirkungs- und Entscheidungsmöglichkeiten für Arbeitsgruppen in Angelegenheiten des eigenen Arbeitsbereichs) erwogen, den Charakter des Arbeitsverhältnisses, der, - abgesehen von den Beschränkungen der Vertragsfreiheit durch Schutzbestimmungen und auch trotz Einwirkung generalklauselartiger Rahmenverpflichtungen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung - was die inhaltliche Konkretisierung betrifft, durch Direktionsrecht des Arbeitgebers und Gehorsamspflicht des Arbeitnehmers geprägt wird, in Richtung eines Gesellschaftsverhältnisses zu verändern.

Vertragspartner wären nicht mehr (wie im Recht der abhängigen Arbeit) "Arbeitgeber" und "Arbeitnehmer", sondern die Gesellschafter¹⁾, von denen "zwecks Förderung eines gemeinsamen Zweckes" die eine Partei Kapital, die andere Arbeit zur Verfügung stellt.²⁾

1) Der Unterschied zwischen Arbeits- und Gesellschaftsvertrag besteht darin, daß ersterer "eine Unterordnung des Arbeitnehmers zur Voraussetzung hat, während sich die Gesellschafter grundsätzlich gleichberechtigt gegenüberstehen. Eben deshalb ist ein Gesellschaftsvertrag, auch wenn er einen Gesellschafter zur Arbeitsleistung verpflichtet, niemals Arbeitsvertrag im Sinn des Arbeitsrechts."

Hueck, A./Nipperdey, C., a.a.O., S. 129, Anm. 8., Vgl. ferner zum "Begriff des Arbeitnehmers" ebenda, S. 46.

2) Vgl. z.B. Nell-Breuning, O.v.: Wirtschaft und Gesellschaft heute, Bd. 2. Freiburg 1957, S. 107 ff. Vgl. ferner Pleyer, K.: Marburger Gespräche über Eigentum - Gesellschaftsrecht - Mitbestimmung in: Marburger Rechts- und Staatswissenschaftliche Abhandlungen, Marburg 1967, S. 37 ff. Auszugsweise abgedruckt in: Lieser, J.: Der Mensch im Mittelpunkt? Thesen und Dokumente zur Mitbestimmung, Köln 1971, S. 169-172 (hier S. 168).

Eine solche Weiterentwicklung des Rechts der abhängigen Arbeit wirft eine Fülle von Fragen und Problemen auf, auf die in diesem Rahmen nicht eingegangen werden soll. Es käme hier darauf an, eine Kombination von bestimmten Elementen beider Rechtsverhältnisse, aber auch eine Abgrenzung vornehmen zu können.¹⁾ Wichtig wäre in diesem Zusammenhang z.B. die Frage nach dem Schicksal des Arbeitsschutzgedankens bei einer mehr gesellschaftsrechtlichen Orientierung, die andererseits die über die Mitbestimmung hinausgehenden Elemente der Substanz- und Ertragsbeteiligung, aber auch der Risikobeteiligung der Arbeitenden einbezieht. Lieser spricht in diesem Zusammenhang von einer neuen Unternehmensform mit "kapitalistischen" wie "produktivgenossenschaftlichen" Elementen, die durch eine Schwerpunktverlagerung vom Arbeits- zum Gesellschaftsrecht möglich würde.²⁾

Es ist bei solchen Überlegungen aber im Auge zu behalten, daß eine Beseitigung der Objektstellung des Individuums in der Organisation entscheidend von den aktuellen Gestaltungsmöglichkeiten, insbesondere im Bereich seiner unmittelbaren Arbeitstätigkeit, abhängt und nicht nur durch die Abschaffung des Status als lohnabhängiger Arbeitnehmer bewirkt wird, sondern daß es darauf ankommt, inwieweit die auch im gesellschaftsvertragsähnlichen Verhältnis zwischen den Parteien organisatorisch notwendigen Weisungsbeziehungen den individuellen Bedürfnissen entgegenkommen. Es müßte für unmittelbare, direkte Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten durch eine entsprechende Arbeitsgestaltung für den einzelnen und, auf höherer Ebene, durch die Schaffung organisatorisch verankerter MbaA-Strukturen auf Arbeitsgruppenbasis gesorgt werden.³⁾

1) Als kritische Betrachtung in diesem Zusammenhang vgl. Nell-Breuning, der Gründe für die Aufrechterhaltung des Lohnverhältnisses nennt, das für die Einbringung gesellschaftsrechtlicher Elemente gewisse Möglichkeiten bietet, aber letztlich durch seinen Grundcharakter Grenzen für die Mitbestimmung setzt. Nell-Breuning, O.v., a.a.O., S. 107.

2) Vgl. Lieser, J., a.a.O., S. 41.

3) Vgl. dazu auch die Ausführungen über Vorstellungen zu den Gründen von Harmonie- bzw. Konfliktbeziehungen innerhalb einer Organisation auf S. 104 ff. bzw. S. 175 ff. dieser Arbeit.

3.3.4. Die Bedeutung der MbaA für die formalen Beschränkungen

Eine MbaA in der ersten der o.g. Formen würde in einer sachlichen Aufgabenerweiterung, verbunden mit mehr impliziten, den ausführend Tätigen innerhalb des vorgegebenen Rahmens Gestaltungsmöglichkeiten einräumenden Verhaltensregeln bestehen. Die Konzeption des "job enrichment", die in den verschiedenartig motivierten Beiträgen zur Lösung des Problems der Arbeitsentfremdung gleichermaßen vorgetragen wird, sieht vor, die im Zeichen einer rationellen Arbeitsorganisation vorgenommene Aufsplitterung der verschiedenen Funktionen rückgängig zu machen und wieder erweiterte Funktionsbündel an den einzelnen Aufgabenträger zu übertragen.¹⁾

Eine Aufgabenanreicherung, die die Bedürfnisse des Menschen nach "psychologischem Wachstum" i.S. der Theorie Herzbergs²⁾ erfüllt, kann sich aber nicht auf eine horizontale Erweiterung des Funktionenbündels (horizontal job loading) beschränken.³⁾ Dazu würde z.B. auch die Konzeption des "job rotation" gehören, die die Arbeitszufriedenheit des Individuums nicht erhöhen kann, wenn ein Arbeitsplatz- und Arbeitsfunktionenwechsel nur andere, gleichfalls als uninteressant empfundene Tätigkeiten bringt.⁴⁾ Als Prinzipien eines echten job enrichment, eines "vertical job loading" nennt Herzberg z.B. die Bildung vollständiger "natürlicher" Arbeitseinheiten und die Einbeziehung neuer und schwierigerer Aufgaben.⁵⁾

Wichtiger noch als die rein sachliche Anreicherung des Aufgabenfeldes als solche ist der damit zu verbindende Entscheidungsspielraum für den Aufgabenträger, der diesem etwa die Gestaltung der sachlichen und zeitlichen Anordnung seiner vorgeschriebenen Aktivitäten ermöglicht.

-
- 1) Zum Begriff "job enrichment" vgl. S. 141 dieser Arbeit.
 - 2) Vgl. S. 8f. dieser Arbeit.
 - 3) Vgl. Herzberg, F.: One More Time..., a.a.O., S. 321.
 - 4) Vgl. Ebenda, vgl. auch S. 139 dieser Arbeit.
 - 5) Vgl. Ebenda, S. 322.

Eine MbaA in diesem Sinn bedeutet Entscheidungsmöglichkeiten in den (dem Prozeß der Prämissenwahl nachgelagerten) Sachentscheidungsprozessen über die Art und Weise, wie eine gegebene Entscheidungsprämisse (Zielvorgabe) erfüllt werden kann.

Die Lockerung der operationalen Beschränkungen, die vorher im Extremfall nur eine Annahme oder Ablehnung der vorgegebenen Normen gestatteten, bietet dem Individuum die Möglichkeit, aus den vorgegebenen, allgemeiner formulierter Zielgrößen operationale Handlungsziele abzuleiten.

Bei MbaA auf Arbeitsgruppenebene wird eine Lockerung der formalen Beschränkungen für die Erfüllung der Sachaufgaben in weiterem Rahmen als bei einer Einzelperson erfolgen können.

Hier ergibt sich insofern ein zusätzlicher Aspekt der Beteiligung am "administrativen Entscheidungssystem", als die Gruppe in dem ihr eingeräumten Spielraum selbst formale Beschränkungen für das Verhalten ihrer Mitglieder setzen, d.h. aus vorgegebenen global formulierten Zielen ableiten kann. Die Arbeitenden wären dann gleichzeitig Mitglieder in einem "administrativen System", in dem die Beschränkungen für das Arbeitsverhalten der Einzelpersonen festgelegt werden und in einem "operativen System", in dem die Entscheidungen an diesen Beschränkungen ausgerichtet werden. Die Beschränkungen im "operativen" Bereich können dabei mehr oder weniger operational definiert sein, d.h. sie können einen Spielraum für intrapersonelle Entscheidungen auf der Ebene der eigenen Arbeitsaufgabe enthalten (MbaA als Selbstentscheidungsmöglichkeit).

Hinsichtlich der Wirkung der MbaA auf die Beziehungen zwischen Individual- und Organisationszielen läßt sich entsprechend den

-
- 1) Als "Informations- und Entscheidungssystem" bezeichnet Kirsch den Inbegriff der informationsverarbeitenden Subsysteme bzw. der partiellen Entscheidungssysteme einer Organisation. In Betonung des Entscheidungsaspektes setzt sich das "I.E.S." aus allen aktiven Elementen einer Organisation (d.h. aus Menschen und technischen Einrichtungen) zusammen, die an einem spezifischen Entscheidungsprozeß oder an einer Klasse von Entscheidungsprozessen beteiligt sind. Vgl. Kirsch, W., E-prozesse III, a.a.O., S. 51.

en zur Prämissenwahl gemachten Ausführungen sagen, daß die
alität der Aufgabenerfüllung

1. von der Interpretation der bei MbaA weiter
formulierten Vorgabeziele und
2. von deren Beachtung bei richtiger Interpretation
abhängt, wenn von Fähigkeiten und Qualifikationen
bei der Durchführung hier einmal abgesehen werden soll.¹⁾

r MbaA auf Arbeitsgruppenebene kommt entsprechend des größeren
chlichen Entscheidungsspielraums und der Notwendigkeit koope-
tiven Verhaltens in der Gruppe größere Bedeutung hinsichtlich
r Beeinflussung der Beziehung zwischen Individual- bzw. Grup-
enzielen und organisationalen Beschränkungen durch die MbaA zu.

e MbaA in Form einer Teilnahme an Management-Entscheidungspro-
essen über die "Rahmenbedingungen" für die Arbeitsgruppen kann
enfalls als Einflußmöglichkeit auf die Setzung der formalen
haltensbeschränkungen für die Gruppe aufgefaßt werden; aller-
ngs wird hier der Intensitätsgrad einer MbaA geringer sein und
ch im allgemeinen in der Einräumung von Informations-, Vor-
schlags- und Beratungsrechten in den Vorphasen der eigentlichen
entscheidung erschöpfen. Eine andere Bedeutung für die Beziehungen
rischen formalen Beschränkungen und Individual- bzw. Gruppenzie-
n könnte sich allerdings ergeben, wenn den Arbeitsgruppen Mög-
lichkeiten zur Weiterverhandlung strittiger Fragen oder gar
torechte gewährt werden.²⁾

4. Die Beziehungen zwischen Gruppenzielen, Organisa-
tionszielen und individuellen Zielsetzungen und
ihre Beeinflussung durch die MbaA

- 4.1. Die Bedeutung der verschiedenen Umweltbeschrän-
kungen für die Situation des einzelnen

r einzelne sieht sich mit Anforderungen aus seiner infor-

Vgl. dazu S. 49 f.; S. 73 f. dieser Arbeit.

Vgl. die Ausführungen zum Punkt "Konzepte der MbaA in der
aktuellen Diskussion" auf S. 32 ff. dieser Arbeit sowie
im vorhergehenden Abschnitt.

malen und formalen Umwelt konfrontiert, die neben seinen persönlichen Zielsetzungen als potentielle Prämissen für seine Verhaltensentscheidungen konkurrieren.

Formale und informale Beschränkungen sind in mehrerer Hinsicht eng miteinander verbunden; ihr Verhältnis zueinander hat eine große Bedeutung für das Individualverhalten. Diese Beziehungen sollen im folgenden kurz untersucht werden.

Die überaus zahlreichen intensiven Abhandlungen über informale Gruppen in der Literatur, die mit den Hawthorne-Experimenten ihren Anfang nahmen, hat der Human-Relations-Schule später den Vorwurf eingetragen, durch isolierte Betrachtung der Struktur solcher Gebilde sowie der sich darin abspielenden Vorgänge die Gruppe aus dem organisatorischen Gesamtzusammenhang herauszulösen und Determinanten des Verhaltens in Gruppen zu ermitteln und als unabhängige Variable herauszuheben, die in Wirklichkeit abhängige Größen in einem größeren Wirkungszusammenhang sind.¹⁾

Wenn auch dieser Vorwurf für die einzelnen HR-Begründer und gewisse Anhänger der Idee differenziert werden muß,²⁾ ist doch einzuräumen, daß die Untersuchungsmethoden der ursprünglichen HR-Studien und der sich daran anschließenden Kleingruppenforschung die Gefahr einer einseitigen Blickrichtung mit sich brachten und in einigen Fällen zu der vielkritiserten Grundannahme einer Kausalbeziehung zwischen Motivation in der Gruppe, Zufriedenheit und Leistung führten, die als Charakteristikum des HR-Ansatzes bezeichnet werden kann.³⁾

Eine nähere Untersuchung der Ursachen des Entstehens informeller Gruppen zeigt, daß diese von Bedingungen des weiteren organisationalen Rahmens beeinflußt werden, d.h. ihre Existenz ist von der Ausgestaltung der formalen Organisation abhängig.

1) Vgl. S. 54f. dieser Arbeit.

2) Vgl. König, R., a.a.O., S. 57 ff. (sowie S. 53 dieser Arbeit).

3) Vgl. auch Berthel, J.: Determinanten menschlicher Leistungseffizienz im Betrieb - Ergebnisse neuerer Forschungen, in: ZfbF, 25 Jg. (1973) S. 386.

wird als "informale" Gruppe die durch gemeinsame Arbeitsaufgaben verbundene Arbeitsgruppe (im Gegensatz zu Freundschafts-Cliquen und Interessengruppen, die die formalen Strukturen überlappen) verstanden¹⁾, so wird zunächst die räumliche und zeitliche Gestaltung der Arbeitsorganisation entscheidend dafür sein, ob Kontaktmöglichkeiten zwischen den Arbeitenden bestehen.²⁾ Formale Faktoren sind auch bestimmend dafür, ob bestehende Kontaktmöglichkeiten zur informalen Gruppenbildung ausgenutzt werden.

Was die Beziehungen zwischen informalen Gruppen und individuellen Zielsetzungen der potentiellen Mitglieder betrifft, so wurde oft davon ausgegangen, daß soziale Bedürfnisse als grundlegende Motive für die Bildung von informalen Gruppen zu betrachten sind.³⁾ Wie Beispiele gezeigt haben, ist diese Annahme zu modifizieren; in der individuellen Zielstruktur hat möglicherweise das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit am Arbeitsplatz nicht die angenommene Bedeutung oder aber die "social needs" werden z.B. durch die formale Arbeitsorganisation in Gruppen bereits zufrieden gestellt.⁴⁾

Die Notwendigkeit der Einbeziehung formaler Gesichtspunkte ergibt sich weiterhin hinsichtlich anderer individueller Zielsetzungen, in Bezug auf deren Erfüllung die Gruppe eine "Mittelfunktion" einnimmt. Das Zustandekommen bzw. Überleben informaler Gruppen kann ganz davon abhängen, inwieweit Ansprüche des Individuums an die Organisation vorhanden sind, die objektiv von der Gruppe abhängen oder in der Wahrnehmung des Individuums mit ihr zusammenhängen. So berichten Roethlisberger/Dickson über eine intensive Gruppenbildung in dem "Relay-assembly Test Room"-Experiment, das einen Gruppenakkord für die

-
- 1) Zur Unterscheidung möglicher informeller Gruppierungen ("command group", "task group", "friendship clique" und "interest group") vgl. Sayles, L.R., a.a.O., S. 132 ff.
 - 2) Vgl. zur Bedeutung formaler Strukturen für die Bildung informeller Gruppen König, R., a.a.O., S. 93.
 - 3) Vgl. z.B. Mayo, E.: The Human Problems of an Industrial Civilization, New York, 1933, S. 18 und die o.g. Annahme von H. Schelsky (vgl. S. 56 Anmerkung 3 dieser Arbeit).
 - 4) Vgl. Sayles, L.R., a.a.O., S. 135.

betreffenden Arbeitenden vorsah, während im "Mica Splitting Test Room" bei Einzelentlohnung unter sonst ähnlichen Versuchsbedingungen eine informale Gruppenbildung nicht zu verzeichnen war.¹⁾

Auch die Art und Struktur der Arbeitsaufgabe selbst hat - in Verbindung mit Persönlichkeitsmerkmalen der Arbeitenden - Einfluß auf die Bereitschaft, sich einer informalen Gruppe anzuschließen. Bei L.R. Sayles wird in diesem Zusammenhang eine Studie über britische Dockarbeiter angeführt, die sich ausgesprochen ablehnend gegenüber sozialen Gruppierungen verhielten.²⁾ In anderen Untersuchungen wird die These vertreten, daß Arbeiter stärker zur Bildung informeller Gruppen neigen als Angestellte und Beamte.

Der Gegenaspekt der Wirkung formaler Merkmale auf informale Beziehungen sind die Bemühungen informeller Gruppen zur Gestaltung formaler Bedingungen, die sich auf eine Einflußnahme auf Arbeitsmethoden und Arbeitsergebnisse richten können.³⁾ Die Erfüllung der "externen" Funktion der informalen Gruppe, ihre Anforderungen an die Organisation durchzusetzen, setzt die "interne" Funktionsfähigkeit der Gruppe voraus: Die Mitglieder müssen die vereinbarten Normen befolgen. Dies ist bei einer starken Gruppenkohäsion der Fall.⁴⁾

Die Frage nach der Bedeutung stark kohäsiver informaler Gruppen für die Organisation berührt den vieldiskutierten Zusammenhang zwischen Zufriedenheit in der Gruppe und Arbeitsleistung. Wie bereits oben angesprochen, wurde in der Human Relations-Bewegung hier eine positive Beziehung gesehen, während "informale Organisation" andererseits in Kritik dieses Ansatzes oft als Gegensatz zu der formalen Sphäre verstanden wird. Aus

1) Vgl. Roethlisberger, F.J./Dickson, A.W., a.a.O..

2) Vgl. University of Liverpool, The Dock Worker, University Press 1954, S. 61 ff., zit. bei: Sayles, L.R., a.a.O., S. 134.

3) Vgl. Sayles, L.R., a.a.O., S. 136.

4) Vgl. dazu S. 57 dieser Arbeit.

empirischen Widerlegungen der naiven HR-Schlußfolgerungen entwickelte sich z.T. die Sichtweise, die Aktivität informeller Gruppen sei gegen die Ziele der Organisation gerichtet.¹⁾

Da stark kohäsive Gruppen erfolgreich im Durchsetzen der Gruppennormen gegenüber ihren Mitgliedern sind, ist der Zusammenhang zwischen Gruppenzugehörigkeit und Leistung entscheidend vom Inhalt der Gruppennormen bestimmt. Diese können sowohl gegen die Organisation als auch in deren Sinn wirken. In diesem Zusammenhang ist die wichtige Untersuchung von Seashore in einem Unternehmen der Schwerindustrie anzuführen, in der berichtet wird, daß die beobachteten Leistungen kohäsiver Arbeitsgruppen sowohl **ü b e r** als auch **u n t e r** dem Durchschnitt anderer Gruppen liegen.²⁾

Im "Bank Wiring Observation Room" Test der Hawthorne-Studien zeigte sich eine sehr deutliche Leistungsrestriktion in der Gruppe, während - wie erwähnt - im "Relay Assembly Test Room" die informale Gruppenbildung mit einer Leistungssteigerung verbunden war.

Die Situation des einzelnen Arbeitenden innerhalb einer Gruppe ist vom Verhältnis der Umweltnormen zueinander geprägt. Stehen Gruppenanforderungen und formale Ansprüche in einem Konkurrenzverhältnis, werden die Motivstruktur und die Erwartungen des Individuums über die Durchsetzungsmöglichkeit persönlicher Ziele³⁾ bei diesem zu einer "Bewertung" der wahrgenommenen Anforderungen führen.

Ohne gegenwärtig eine Hierarchie der verschiedenen, auf das Individuum einwirkenden Normen postulieren zu wollen, ist doch festzuhalten, daß eine "positive" Beziehung zwischen in-

(1) Vgl. König, R., a.a.O., S. 84 ff., sowie **S. 54 dieser Arbeit.**

(2) Vgl. Seashore, S.: Group Cohesiveness in the Industrial Work Group, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor 1954, S. 98. Vgl. zum ganzen auch König, R., a.a.O., S. 108 f. und die dort erwähnten empirischen Untersuchungen.

(3) Hierzu gehören Informationen über soziale und organisationale Sanktionen.

formaler und formaler Sphäre Reibungsverluste vermeidet, die sich nur dann nicht ergeben würden, wenn sich das Individuum von einer Art der genannten Umweltansprüche völlig unabhängig fühlt und eine Ignorierung der betreffenden Normen auch objektiv keine als negativ empfundenen Auswirkungen hätte.

3.4.2. Die Wirkung der MbaA gegenüber den Beschränkungen in der Organisation

Bei der Einführung einer MbaA sind einige Änderungen im Verhältnis zwischen formalen und informalen Beschränkungen denkbar.

Wird die MbaA als Änderung der formalen Umweltbedingungen interpretiert, so sind einige Einwirkungen auf evtl. bestehende informale Gruppen, auf den Inhalt ihrer Ziele für die Mitglieder (Gruppennormen) und damit auf das Verhältnis zu Zielen der Organisation naheliegend.

Handelt es sich um MbaA in der Form der Schaffung von Spielräumen für intrapersonelle Entscheidungen, so ist im Hinblick auf die angesprochenen Entstehungsbedingungen informaler Gruppen eine Auflösung solcher sozialen Gebilde möglich, die sich neben formalen Strukturen (und durch diese bedingt) entwickelt haben. Werden anstelle vorher stark arbeitsteilig organisierter Fertigungsprozesse wieder umfassende, voneinander relativ unabhängige Aufgabenkomplexe gebildet ("job enrichment")¹⁾, schwächen sich Leistungsrestriktionen der informalen Umwelt ab oder entfallen ganz.²⁾ Als potentielle Entscheidungsprämissen für das mit der Aufgabenerfüllung zusammenhängende Verhalten des Individuums bestehen dann nur noch die formalen Anforderungen (Aufgabenbeschreibung, Verhaltensregeln) und die eigenen Ziele, die mit diesen konfrontiert werden.³⁾ Maßnahmen des "job

1) Zum Begriff des "job enrichment" vgl. S. 141 dieser Arbeit.

2) Vgl. z.B. die an späterer Stelle beschriebene Konzeption der Einzelplatzfertigung.

3) Informelle Kontakte können natürlich über die ehemaligen Arbeitsgruppen hinweg in Freundschafts- oder Interessengruppen bestehen bleiben oder zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse und zur Durchsetzung von Forderungen neu gebildet werden.

enrichment" für die einzelnen in einer weiter bestehenden Arbeitsgruppe könnten bei einer entsprechend ausgeprägten individuellen Zielstruktur (Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Entfaltung eigener Fähigkeiten) die individuellen Erwartungen bezüglich der Chance zur Verwirklichung dieser Ziele verändern und eine Umoorientierung in Richtung organisationaler Normen bewirken.

Bei Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen (MbaA auf Gruppenebene) wäre sowohl eine integrative Auswirkung auf das Verhältnis Gruppen- und Organisationsnormen als auch eine Verstärkung bestehender Zielgegensätze denkbar.

Zaleznik/Christensen/Roethlisberger¹⁾ erblicken eine große Chance in der Einräumung von Entscheidungsspielräumen für Arbeitsgruppen. In Gruppen, deren Aktivitäten sich auf den Aufbau informaler Strukturen und die Pflege informaler Beziehungen ohne legale Einflußmöglichkeiten auf formale Ziele beschränken, richten sich alle Energien auf die Aufrechterhaltung von (gruppeninternen) Produktionsnormen. Eine individuelle Weiterentwicklung ist nur entlang der Dimension der informalen Selbstorganisation möglich und auch hier sind der Entwicklung Grenzen gesetzt, da es sich immer um dieselben Probleme handelt.

Auch die einzelnen Mitglieder bezahlen nach Zaleznik et al. für die Gruppenzugehörigkeit den hohen Preis des Verzichts auf persönliche Entfaltung; als Folgen dieser Situation sind Passivität, Apathie, Abneigung gegenüber der Übernahme von Verantwortung und manchmal Feindseligkeit gegen die Ziele der Organisation zu nennen.²⁾

Eine Einräumung von Mitbestimmungsmöglichkeiten würde eine Chance zur Aktivierung dieser "frozen groups" geben. Andererseits würde eine Institutionalisierung von weitgehend

1) Vgl. Zaleznik, A./Christensen, C.R./Roethlisberger, F.J.: The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers. A Prediction Study, Boston 1958.

2) Vgl. Zaleznik, A., et al., a.a.O., S. 391.

selbstbestimmten Arbeitsgruppen diesen die Möglichkeit einräumen, formalen Gegebenheiten zuwiderlaufende Gruppenvorstellungen evtl. in öffentlichen Verhandlungsprozessen mit dem Management durchzusetzen oder diesen innerhalb des gewährten formalen Gestaltungsspielraums in einer Weise zu verwirklichen, die den Zielen der Organisation nicht entspricht.

Die Frage nach den Beweggründen der Akzeptierung von Entscheidungsprämissen durch ein Individuum bedeutet vor allem die Frage nach den die Akzeptierung legitimierenden "sekundären" Informationen¹⁾, die sich auf den Sender der formalen und informellen Rollenanforderungen oder auf allgemeine Bedingungen der Übermittlung der primären Informationen (d.h. der potentiellen Entscheidungsprämissen) beziehen.

Simon unterscheidet vier Grundlagen der Autorität, wobei der Begriff "authority" folgendermaßen gefaßt wird:

"An individual accepts authority when he sets himself a general rule that permits the communicated decision of another to guide his own choice (i.e. to serve as a premise of that choice) independently of his judgment of the correctness or acceptability of the premise".²⁾

Als "motivations for the acceptance of authority" nennt Simon die Komplexe "rewards and sanctions", "legitimacy", "social approval" und "confidence".³⁾

In die gleiche Richtung gehen Ansätze zur Unterscheidung mehrerer Basen der "Macht". Die bekannteste Klassifikation, die für alle anderen Differenzierungen in dieser Richtung als prägend angesehen werden kann⁴⁾, stammt wohl von M. Weber⁵⁾.

1) Vgl. Kirsch, W., E-Prozesse III., a.a.O., S. 201.

2) Simon, H.A.: Authority, in: Arensberg, C.A. et al. (Hrsg.): "Research ...", a.a.O., S. 103. Ausführlicher zu diesem Komplex vgl. Simon, H.A.: Administrative Behavior, New York 1947, S. 125 f.

3) Vgl. Simon, H.A., Authority, a.a.O., S. 104 ff.

4) Vgl. Kirsch, W.: E-Prozesse III, a.a.O., S. 204, Anm. 83.

5) Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft, 2. Halbbd., Köln/Berlin 1964.

geber nimmt eine Trennung in "traditionelle", "charismatische" und "rationale" (legale) Macht vor.

Der in der neueren Literatur häufig zitierte Gliederungsversuch von French/Raven¹⁾ entspricht weitgehend der Einteilung der Autoritätsbeziehungen von Simon.

French/Raven differenzieren nach "reward power", "coercive power", "expert power", "reference power" und "legitimate power".

"Reward power" und "coercive power" entsprechen der Simon'schen "authority of sanctions", die sich aus der Erwartung und Einschätzung positiver und negativer Sanktionen durch den Rolleneempfänger ergibt.

"Expert power" sorgt hauptsächlich für die Akzeptierung faktischer Informationen als Entscheidungsprämissen²⁾; es handelt sich hier vorwiegend um die Annahme von problembezogenen Informationen in einer konkreten Entscheidungssituation (die etwa durch Unvollkommenheit der verfügbaren Informationen gekennzeichnet ist)³⁾ und aufgrund eines bestehenden Vertrauens in die Sachverständigkeit des Informationssenders. Daneben kann "expert power", die H. Hartmann als "funktionale Autorität"⁴⁾ bezeichnet, aber auch zur Annahme von Anweisungen als Prämissen über die Verhaltensentscheidungen von Individuen führen, wenn der Rolleneempfänger den Sender aufgrund von dessen Fähigkeiten bewundert und er sich auch mit dessen Werten und Zielvorstellungen identifiziert. Hier ist eine Verbindung zur "reference power", die sich aus einem "feeling of oneness" bzw. aus dem Wunsch nach solcher Einheit von Seiten des Rolleneempfängers ergibt.⁵⁾

1) Vgl. French, J.R.P./Raven, B.: The Bases of Social Power, in: Cartwright, D. (Hrsg.): Studies in Social Power, Ann Arbor 1959, S. 150 ff.

2) Im Gegensatz zu "präskriptiven" und "wertenden" Informationen; vgl. S. 17, Anm. 3 dieser Arbeit.

3) Vgl. Kirsch, W., E-prozesse III., a.a.O., S. 208 f.

4) Vgl. Hartmann, H., Funktionale Autorität, Stuttgart 1964.

5) Vgl. French, J.R.P./Raven, B., a.a.O., S. 161 f.

Die "legitimate power"¹⁾ schließlich resultiert aus den in der "Persönlichkeit" gespeicherten Wertvorstellungen über das Weisungsrecht bestimmter, dazu legitimierter Positionen und der diesen Positionen gegenüber bestehenden Gehorsamspflicht. Ist dem Individuum die Herkunft der Normen, die ihm Gehorsam vorschreiben oder die näheren Umstände, unter denen ihm diese nahegebracht wurden, nicht mehr bewußt, handelt es sich um "internalisierte Werte".²⁾

Kirsch nimmt eine zusätzliche Differenzierung dieser Klassifikationen vor, indem er bestimmte wichtige Merkmale des Rollensenders einbezieht. Der Beeinflusser kann als Individuum, Positionsinhaber und Mitglied einer Gruppe auftreten.³⁾

Kirsch stellt bei den letzteren Punkten nicht ausdrücklich auf eine Unterteilung formaler und informaler Sphäre ab; eine solche Unterscheidung scheint uns in unserem Zusammenhang jedoch sinnvoll. Die Faktoren "Sanktionserwartungen", "Sachverständigkeit" und "Identifikation" kommen sowohl als Grundlagen für Beeinflussungen der Individualentscheidungen sowohl aus der organisationalen wie auch der sozialen Umwelt in Betracht. "Internalisation der Gehorsamspflicht" wirkt dagegen auf eine Annahme von Informationen aus der hier als formal bezeichneten Umwelt hin, wenn als "Legitimationsbasis der Macht" autorisierte Normen angesehen werden.

Diese Normen können in der gesamtgesellschaftlichen "Verfassung" verankert sein und z.B. in der rechtlichen Fixierung der Gehorsamspflicht im Arbeitsvertrag ihren Niederschlag finden⁴⁾. Entscheidend ist aber, welche Werte in die "Kultur" ein-

1) Es handelt sich hier um einen engeren Begriff der "Legitimation". Im Gegensatz zum weiteren, deskriptiven Gebrauch des Begriffs, der jede Autorität ex def. als legitimiert ansieht ist hier eine Legitimierung durch bestehende Normen als kognitive Informationen für das Individuum gemeint. Vgl. Kirsch, W., E-prozesse III., a.a.O., S. 212 f.

2) Vgl. dazu auch den o.g. Begriff der "Sozialisation". "Internalisation" ist nach Kirsch als höchste Stufe des Sozialisationsprozesses anzusehen. Vgl. zu diesen Begriffen sowie zu dem damit zusammenhängenden Begriff der "Identifikation" Kirsch, W., E-prozesse III, a.a.O., S. 175 ff. u. S. 212.

3) Vgl. Kirsch, W., E-prozesse III, a.a.O., S. 206.

4) Vgl. S. 77 ff. dieser Arbeit.

gegangen sind, d.h. von den einzelnen Mitgliedern geteilt werden (also als kognitive Informationen in der "Persönlichkeit" der Individuen gespeichert sind¹⁾).

3.4.3. Normative Betrachtung der Beziehungen zwischen den formalen Beschränkungen und den individuellen Zielen unter dem Gesichtspunkt der Effizienz

In der älteren Organisationstheorie, der die klassische deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre als Lehre von der Unternehmensführung entspricht, wurde von gegebenen Zielen ausgegangen. Anliegen der Managementlehre war die Bereitstellung von Vorschriften zur Gestaltung der aus den Zielen abgeleiteten formalen Zweck-Mittel-Strukturen und der Formulierung von Handlungsanweisungen, die den gegebenen Zielen bestmöglich entsprechen. Bewertungskriterien für Verhaltensalternativen war also die Effizienz der Organisation, gemessen am Grad der Erfüllung ihrer Ziele.

Wichtige Maßgrößen der Effizienz auf den unteren, ausführenden Ebenen sind Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung als untergeordnete "Schichten" der sich auf ökonomische Ergiebigkeit richtenden Formalziele der Organisation. Die mengenmäßige Ergiebigkeit der menschlichen Arbeitsleistung wurde in dieser Sicht vor allem über die Beeinflussung der Determinanten der Eignung und der Arbeitsbedingungen angestrebt.²⁾

Die nachfolgende, aus der Entdeckung der "informalen Organisation" entstehende Human-Relations-Bewegung übte in zweifacher Weise Kritik am Grundmodell der Managementtheorie.

Der erste Vorwurf galt der Zugrundelegung eines Menschenbildes, das an die Vorstellung vom "homo oeconomicus" der klassischen volkswirtschaftlichen Theorie erinnert.

1) Vgl. S. 75 dieser Arbeit.

2) Vgl. Gutenberg, E., a.a.O., S. 11 ff., S. 31 ff. wie auch Berthel, J., a.a.O., S. 384.

Die Leistungsbereitschaft des arbeitenden Menschen wurde als allein abhängig von finanziellen Anreizen gesehen, die effektive Leistung bestimmte sich ausschließlich durch die genannten Faktoren.

Der zweite Punkt knüpfte - eng damit zusammenhängend - an der mangelnden Wirklichkeitsnähe des Modells einer rationalen Organisation an, das die HR-Vertreter als Versuch einer Beschreibung der Realität verstanden, während die Autoren des Scientific Management - wie auch Weber in seinem idealtypischen Modell der Bürokratie - eine normative Theorie schaffen wollten.¹⁾

Die Kritiker erkannten nicht, daß die Begründer der Managementlehre sich wahrscheinlich der Diskrepanz zwischen formalem Modell und Wirklichkeit bewußt waren, sie aber glaubten, durch eine Annäherung der Realität an das Modell die Effizienz steigern zu können.²⁾

Als Gegenreaktion auf die empfundenen Mängel des "klassischen" Ansatzes stand im Zeichen der HR-Bewegung die Beschreibung des tatsächlichen Verhaltens in realen Organisationen im Vordergrund, die Betrachtung konzentrierte sich daher bald auf die menschlichen Handlungsträger und deren individuelle Motive, Bedürfnisse und Zielsetzungen.

Die in diesem Zusammenhang angestellten Überlegungen gingen, wie oben angedeutet, in der Folge über das rein deskriptive Forschungsziel hinaus.³⁾ Bewertungskriterium für die Gestaltung organisationaler Bedingungen war die Zufriedenheit des Individuums, die in ethisch-normativ orientierten Betrachtungsweisen um ihrer selbst willen gefordert wurde, aus betriebswirtschaftlich-praxeologischer Sicht jedoch als - allerdings umstrittene - "Zwischenstation" auf dem Wege zu einer Produktivitätssteigerung betrachtet wurde.

Berthel spricht dem - so verstandenen - HR-Ansatz die gleiche

1) Vgl. Mayntz, R./Ziegler, R.: Soziologie der Organisation, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, a.a.O., S. 447

2) Vgl. ebenda, S. 447.

3) Vgl. König, R., a.a.O., S. 64 f.

prinzipielle Zielsetzung wie dem Scientific-Management zu, ein Unterschied besteht nach seiner Meinung nur in der Wahl der Mittel.¹⁾

Nach diesen beiden Entwicklungsstufen der Organisationslehre wird nun in der Literatur oft eine dritte Phase eingeordnet, einer Integration der vorhergehenden Betrachtungsweisen unter Vermeidung ihrer Schwächen und Zusammenfügung ihrer wichtigsten Erkenntnisse zugeschrieben wird.²⁾

Die verhaltensorientierte "moderne" Organisationstheorie befaßte sich mit dem Verhalten von Organisationen, verstanden als ein aus "strukturellen" Subsystemen (Gruppe, Individuum) zusammengesetztes Gesamtsystem.

Auf der niedrigsten Systemebene gilt das Interesse dem einzelnen Organisationsmitglied als kleinstem Systemelement. Die "mikroskopische" machte wiederum einer gesamtheitlichen Betrachtungsweise Platz. Die Erkenntnisse der HR-Phase über psychologische, sozialpsychologische und soziologische Phänomene wurden zur Erklärung des Verhaltens von Individuen herangezogen; die Betrachtung beschränkte sich jedoch nicht auf informale Beziehungen, sondern das Individualverhalten wurde im Zusammenhang mit der formalen Struktur der Gesamtorganisation gesehen.

Im Gegensatz zum klassischen Ansatz wurde hingegen nicht mehr von gegebenen obersten Zielsetzungen ausgegangen, aus denen mit nach unten zunehmender Operationalisierung für alle Systemebenen Teilziele abgeleitet werden. Im Rahmen der systemorientierten Betrachtungsweise rückte der Prozeß des Zustandekommens der organisationalen Zielsetzung in den Vordergrund.

Auf der Ebene des Gesamtsystems werden diese Ziele etwa als Ergebnisse von Verhandlungsprozessen zwischen bestimmten Gruppen (bzw. Repräsentanten von Gruppen) der Mitglieder der Organisation verstanden,³⁾ die auf den unteren Ebenen in Such- und

1) Vgl. Berthel, J., a.a.O., S. 387.

2) Vgl. z.B. Mayntz, R./Ziegler, R., a.a.O., S. 446; Kirsch, W./Meffert, H.: Organisationstheorien..., a.a.O., S. 18.

3) Vgl. Dülfer, E., Die Aktienunternehmung, Göttingen, der schon 1962 Vorschläge zur Berücksichtigung dieses Abstimmungsprozesses bei der aktienrechtlichen Regelung vorträgt; ferner Grochla, E., a.a.O., S. 17.

Lernprozessen realisiert werden.

Die meisten der verhaltenstheoretischen Ansätze in der angelsächsischen Literatur haben eine rein deskriptive Zielsetzung, d.h. bemühen sich um Erklärung des menschlichen Verhaltens in einer Organisation. Es läßt sich jedoch ohne weiteres eine Verbindung zu einer normativen Aufgabe der Organisationstheorie finden. Die Entwicklung von Verhaltensempfehlungen für Entscheidungsträger in der Organisation, die z.B. in der Konzeption der neueren, entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre vorgenommen wird, geschieht "auf der Basis einer deskriptiven Theorie des menschlichen Entscheidungsverhaltens."¹⁾ Die Prozesse der Willensbildung und Willensdurchsetzung stehen in einer solchen Sichtweise im Mittelpunkt.

Es stellt sich die Frage, aufgrund welcher Kriterien in einem solchen Ansatz Verhaltensempfehlungen für Mittelentscheidungen abzugeben sind. Bei Betrachtung der Organisation als komplexem sozialem System bestehen, wie oben bereits angesprochen, mehrere Kategorien von Zielsetzungen, so z.B. von Individuen, von Individuen "für" Gruppen, von Individuen "für" die Organisation, von Gruppen "für" die Organisation und schließlich Ziele "der" Organisation.

Faßt man die wichtigsten Punkte der Anreiz-Beitragstheorie von March/Simon und der Koalitionstheorie von Cyert/March sowie von der Konzeption des "politischen Systems" (z.B. Kirsch) zusammen, so schafft das auf Unternehmensebene ausgehandelte Zielsystem ein tendenzielles Gleichgewicht zwischen den Zielen der Mitglieder bzw. Teilnehmer der Organisation, das für eine weitere Unterstützung der Organisation notwendig ist.

Dieses Zielsystem kann sich nach einer Rückinformation des "outputs" an die Beteiligten mit deren Ansprüchen und deren Machtpositionen ändern.

Die systemorientierte Betrachtungsweise macht auch die Notwendigkeit der Anpassung an Umweltbedingungen deutlich, die die Organisation vollziehen muß, wenn sie überleben will. Unter

1) Heinen, E.: Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, Nr. 7, 1971, S. 430.

dem Gesichtspunkt der Funktionsfähigkeit der Organisation, die von "innen" eine Befriedigung der Ziele ihrer Mitglieder verlangt, nach "außen" aber eine Anpassung an Umweltbeschränkungen notwendig macht, ergibt sich eine gegenüber dem klassischen Modell erweiterte Norm der organisationalen Effizienz.

Es ist nicht mehr von einem gegebenen Ziel auszugehen, das als Sachziel des Leistungsprogramms unter dem dominierenden Formalziel der Gewinnmaximierung verstanden wurde, die Erfüllung eines - so verstanden - Organisationsziels ist nur eine Komponente der Effizienz, ein notwendiges "funktionales Erfordernis" des Überlebens eines sozialen Systems (Parsons)¹⁾. Daneben stehen nach Parsons die Erfordernisse der "Anpassung", der "Integration" und der "Strukturerhaltung".

Ein Niederschlag aller dieser Erfordernisse im Zielsystem der Organisation als output von Zielbildungsprozessen auf allen Ebenen der Organisation würde die Berücksichtigung der Zufriedenheit der Mitglieder als Bewertungskriterium für organisatorische Maßnahmen einschließen. Die Bedeutung der Produktivität würde bei entsprechenden Bedingungen des Umsystems im Interesse des Überlebens dagegen nicht zurückstehen können.²⁾

Unter dem Gesichtspunkt der Funktionsfähigkeit der Organisation müssen die Organisationsziele, entstanden in einem Prozeß der Zielbildung zwischen den dazu legitimierten Organisationsmitgliedern und -teilnehmern, als Kriterien für die Ableitung von Unterzielen und Verhaltensanweisungen sowie für die Durchsetzung der abgeleiteten Normen im "operativen" System gelten. Maßnahmen der organisatorischen Gestaltung sind in dieser Hin-

1) Vgl. Parsons, T.: An Outline of the Social System, in: Parsons T./Shils, E./Naegele, K.D./Pitts, J.R. (Hrsg.), Theories of Society, Bd. 1, Glencoe 1961, S. 30 ff (hier S. 38 ff), Vgl. auch Mayntz, R./Ziegler, R., a.a.O., S. 450.

2) Unter diesem Gesichtspunkt erscheint eine Überlegung von Rhenman sehr problematisch, die output-Komponente der Produktivitätsbeziehung von "volume or value of production" in "satisfied needs per input" umzudefinieren. Rhenmans Überlegungen zu Hintergründen und Verwirklichungsmöglichkeiten dieser Idee weisen indes schon hinüber in die im dritten Teil dieser Arbeit zu behandelnden Aspekte gesellschaftlicher Zieländerungen. Vgl. Rhenman, E.: Industrial Democracy and Industrial Management, London 1968, S. 91.

sicht danach zu beurteilen, inwieweit sie zur "Qualität der Entscheidungen" in der Organisation in Richtung auf die Erfüllung der Organisationsziele beitragen.

Im Rahmen einer Betrachtungsweise, die die Wünsche, Motive und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder einbezieht, ist dabei besonders die Frage der Beziehung zwischen den "Zufriedenheitszielen" und der Produktivitätsmaxime, die beide vom Standpunkt der weitgefaßten "Überlebens"-Effizienz wichtig sind, von Bedeutung.

Insofern ist im folgenden die MbA unter einem normativen Aspekt zu betrachten. Es soll nach dem Zusammenhang zwischen MbA und einem - im angestrebten Sinn - zielkonformen Verhalten der Organisationsmitglieder gefragt werden.

V. Zusammenfassung

Die individuellen Entscheidungsprozesse über das Arbeitsverhalten wurden als Informationsverarbeitungsprozesse aufgefaßt. Neben den eigenen Werten und Zielvorstellungen kommt verschiedenartigen Informationen aus der "Umwelt" des Individuums eine Bedeutung für dessen Entscheidungen zu - abgesehen davon, daß diese letzteren, persönlichen Entscheidungsprämissen durch Umwelteinflüsse geprägt werden können.

Als eine Kategorie von Umweltinformationen sind die Nachrichten und Verhaltensanforderungen zu nennen, die das Individuum aus seiner "sozialen" Umgebung erreichen. Es handelt sich hier um Aspekte der Beziehungen, die sich zwischen den Mitgliedern des Sozialgebildes Organisation bzw. seiner Subsysteme ergeben. Die Stichworte "informale Organisation", "informale Gruppe", "soziale Position" und "Rolle" kennzeichnen diesen Zusammenhang, dessen Bedeutung mit der Auswertung der sogenannten Hawthorne-Experimente erkannt wurde.

Der Informationsaustausch des Individuums mit seiner informalen Umwelt soll hier als neben den Beziehungen der formalen Sphäre

bestehend betrachtet werden. Formale Nachrichten und Anforderungen ergeben sich als Handlungsanweisungen und Entscheidungsregeln aufgrund einer Ableitung aus der Sachaufgabe der Organisation sowie ihrer verschiedenen "Formalziele". Die Verbindlichkeit der formalen Handlungsbeschränkungen für die Arbeitenden ergibt sich in rechtlicher Hinsicht aus dem Arbeitsverhältnis. Was die Verankerung der MbaA im Recht der abhängigen Arbeit betrifft, so lassen sich einige Ansatzpunkte nennen, wenngleich die Möglichkeiten für verschiedene Konzeptionen der Entscheidungsbeteiligung unterschiedlich sind. Der Durchsetzung von denkbaren Ansprüchen der Arbeitnehmer auf MbaA sind nach den bisherigen Regelungen Grenzen gesetzt.

Eine MbaA, die als Lockerung der formalen Handlungsbeschränkung für das einzelne Individuum bzw. für Arbeitsgruppen aufzufassen ist, kann das Verhältnis zwischen den informalen und formalen Umweltinformationen sowie die Beziehungen zwischen diesen Größen und den persönlichen Zielen der Arbeitenden hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Entscheidungen über das Arbeitsverhalten in unterschiedlicher Richtung beeinflussen.

Die Funktionsfähigkeit der Organisation ist bei der gewählten systemtheoretischen Betrachtungsweise von der Erfüllung der Anforderungen ihrer Umwelt wie auch von den an sie gerichteten Ansprüchen ihrer Mitglieder abhängig.

Wenn davon ausgegangen wird, daß in den "Zielen der Organisation" diese Anforderungen zum Ausgleich kommen und ihren Ausdruck finden, ist als Kriterium für die Beurteilung von Verhalten im organisationalen Rahmen die Erfüllung dieser Ziele anzuerkennen.

Die MbaA ist insofern unter einem praktisch-normativen Aspekt zu sehen.

Es ist im folgenden zu fragen, inwieweit sich eine Betonung der "Zufriedenheitsziele" der Mitarbeiter (in Form der Einführung einer MbaA) und die Notwendigkeit der Effizienz der Leistungserstellung im Interesse eines zielkonformen Verhaltens innerhalb der Organisation zusammenfügen, inwieweit sich Hindernisse ergeben und wie diesen begegnet werden könnte.

4. Möglichkeiten und Grenzen für die Mitbestimmung am Arbeitsplatz im Hinblick auf das Kriterium der organisationalen Effizienz

4.1. Die Mitbestimmung am Arbeitsplatz bei harmonisierenden Interessen von Individuum, Gruppe und Organisation

4.1.1. Hintergründe und Realitätsnähe der Harmonievorstellung

Eine Vielzahl der Diskussionsbeiträge zum Problem der MbaA impliziert eine Harmoniebeziehung zwischen den Zielen der arbeitenden Individuen und den Zielen der Organisation.

In unterschiedlichen Betrachtungsansätzen dieser Grundvorstellung wird davon ausgegangen, daß sich entweder das Problem einer Beeinträchtigung der organisationalen Effizienz durch MbaA nicht stellt oder daß eine Schaffung von Entscheidungsspielräumen auf Arbeitsplatzebene im Interesse der Erreichung organisationaler Ziele wirkt.

Eine erste Sichtweise beruht auf der Vorstellung von einer Übereinstimmung aufgrund einer Kongruenz zwischen Individual-, Gruppen- und Organisationszielen, die sich dann ergibt, wenn Individual- und Gruppenziele uneingeschränkt in den Willensbildungsprozeß der Organisation eingehen und in diesem auch durchdringen, d.h. sich im System der Beschränkungen niederschlagen, die für das Verhalten in der Organisation als Entscheidungsprämissen zu beachten sind.

Eine Identifizierung mit den formalen Beschränkungen erfolgt bei dieser Annahme in dem Maße, wie diese von den Organisationsmitgliedern als ihre eigenen Forderungen an die Organisation empfunden werden. Die Gültigkeit dieser Harmonievorstellung hängt so von der Zusammensetzung des politischen Systems (d.h. von den darin vertretenen "Kerngruppen" und den auf diese einwirkenden "Satellitengruppen") und vom Charakter der darin ablaufenden politischen Prozesse ab.¹⁾

1) Vgl. dazu S. 69 dieser Arbeit.

an ideologisch orientierten Beiträgen zur Forderung einer De-
mokratisierung im Betrieb werden mögliche Interessengegensätze
nur zwischen den großen Gruppen der Arbeitnehmer und der Ar-
beitgeber gesehen; infolge dieser Betrachtungsweise wird eine
Harmonie zwischen den so verstandenen Gruppenzielen und dem
Zielsystem der Organisation von der Machtverteilung zwischen
diesen Gruppen in den Unternehmensorganen abhängig gemacht.
Liegen die Eigentumsrechte bei der Belegschaft und bestellt
diese auch das Management, so wird eine Identifizierung mit
den Unternehmenszielen oft als selbstverständlich angesehen.

Als Beispiele sind die Unternehmensformen der Produktivgenos-
senschaft und ähnliche Strukturen (wie die sog. Selbstverwal-
tungsbetriebe) bis hin zu den verschiedenen Formen der Mit-
eigentümerbetriebe anzuführen.¹⁾

Auch von einer qualifizierten Mitbestimmung der Arbeitnehmer-
vertreter könnte theoretisch ein integrierender Effekt ausge-
hen, wenn deren Forderungen durchdringen oder als akzeptabel
empfundene Kompromisse geschlossen werden.

In einer solchen Sichtweise kongruenter Gruppen- und Organisa-
tionsziele wird vernachlässigt, daß die große Gruppe der Ar-
beitnehmer aus zahlreichen Untergruppen und Individuen besteht,
deren konkrete "Ziele für die Organisation" sehr verschieden
sein können: ob diese alle zu input-Größen des politischen Sy-
stems werden, ist das Problem.

Die Ziele der Organisation als output des Zielbildungsprozesses
sind damit auch bei Verschwinden des erwähnten Interessengegen-
satzes in Selbstbestimmungskonzepten keineswegs ex definitione
mit den Vorstellungen ihrer einzelnen Mitglieder bzw. der hier

1) Als vielgenanntes Beispiel sei hier die Glaswarenfabrik
Süßmuth in Immenhausen erwähnt. Vgl. zu diesem Konzept und
den bisherigen Erfahrungen: Fabian, F.: Arbeiter übernehmen
ihren Betrieb. Der Erfolg des Modells Süßmuth. Reinbek,
1972. Zu den Hintergründen und der Realitätsnähe der Har-
monievorstellung in produktivgenossenschaftlichen Struktu-
ren vgl. Dülfer, E.: Industrial Relations in kooperativen
Betriebsstrukturen, Unveröffentlichtes Manuskript, Marburg
1972, S. 15 ff. Vgl. zu diesem Komplex auch S. 176 ff.
dieser Arbeit.

betrachteten Arbeitsgruppen identisch.¹⁾

Eine zweite Sichtweise basiert auf der Vorstellung einer Komplementarität der verschiedenen angesprochenen Zielgrößen. In der Auswertung und der - zum Teil unzulässig vereinfachenden - Interpretation der Hawthorne-Forschungen ergab sich die Grundannahme eines positiven Zusammenhangs zwischen der Beschaffenheit der sozialen Beziehungen, Zufriedenheit und Produktivität, die den nachfolgenden, auf Gestaltung gerichteten Beiträgen der HR-Bewegung zugrunde lag.

In manchen Motivationstheorien, die sich stärker auf die psychologische Basis organisationaler Effizienz konzentrierten, wurde von positiven Zusammenhängen zwischen verschiedenen Bedürfnissen, Motivation und Leistung ausgegangen.²⁾

Der normative Charakter aller dieser Ansätze zeigte sich hauptsächlich in Empfehlungen zur Gestaltung nach dem Kriterium der organisationalen Effizienz; hingegen standen auch die vielfach anklingenden ethisch-normativen Gesichtspunkte in den Argumentationen und Vorschlägen insofern nicht im Widerspruch zu einer solchen Orientierung, als dargelegt wurde, daß eine die Erreichung der Ziele der Organisationsmitglieder fördernde Gestaltung gleichzeitig den Zielen der Organisation diene.

Als besonders charakteristisches Beispiel ist hier die "Theorie Y" D. McGregors³⁾ anzuführen; ähnliche Akzente finden sich aber auch in den Konzeptionen von C. Argyris und R. Likert.⁴⁾

Wilensky⁵⁾ nennt zwei Idealbilder des Menschen, von denen in der weiteren HR-Literatur ausgegangen wird.

-
- 1) Vgl. (in Bezug auf das Süßmuth-Modell) ERLINGER, H.: Wo der Arbeiter sein eigener Chef ist ..., in: Gewerkschaftspost. Zentralblatt der Chemie-Papier-Keramik, 1/1973, S. 10 f. Vgl. zum ganzen S. 179 ff. dieser Arbeit.
 - 2) Vgl. dazu die o.g. Theorien von Maslow und Herzberg.
 - 3) McGregor, D.: The Human Side of Enterprise, a.a.O..
 - 4) Vgl. Argyris, C.: Personality and Organization, a.a.O., und derselbe, Individual Actualisation in Complex Organization, in: Organization and Human Behavior, in: Bell, G.D., (Hrsg.) Englewood Cliffs 1967, S. 208 - 217.
 - 5) Wilensky, H.J.: Human Relations in the Work Place, in: Arensberg, C.M.: Industrial and Human Relations ..., a.a.O., S. 39f.

Auf der einen Seite steht die Vorstellung eines glücklichen, zufriedenen Arbeiters, der sich freudig und fügsam den Weisungen des Management unterwirft und nur selten in begrenztem Ausmaß Handlungsfreiheit begehrt, die dann im Sinne der organisationalen Anforderungen genutzt wird.

Die Zufriedenheit wird bei Ansätzen dieser Einstellung durch Gestaltung solcher Faktoren "produziert", die Herzberg "hygiene-factors" nennt. Insbesondere wird in primitiveren Versuchen der Anwendung von sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen eine Änderung des Vorgesetztenverhaltens in Richtung auf eine "democratic leadership" propagiert.

Diese besteht darin, "a nice guy" und "a good listener", nicht aber "a boss" zu sein, es kommt vielmehr darauf an, "to give them the idea, they are making the decision, not you".

Human Relations werden hier verstanden als "the art of dealing with people in such a manner that they will want to conduct themselves in a desired fashion".¹⁾

Die andere Vorstellung, von der auch an ethischen Zielsetzungen orientierte Beiträge zu einer demokratischen Willensbildung im Betrieb und Aufhebung der Entfremdung ausgehen, bezieht sich ebenfalls auf einen zufriedenen Arbeiter, der jedoch an Entscheidungen teilnimmt - bzw. sogar in bestimmten Rahmen autonom ist -, soweit ihm diese Möglichkeiten vom Management eingeräumt werden. Sein Verhalten entspricht aber sowohl innerhalb des gesteckten Spielraums als auch außerhalb dieses Rahmens in jedem Fall den vorgegebenen Normen.

In einem solchen Betrachtungsansatz würde die Möglichkeit, eigene Ziele in individuellen und kollektiven Entscheidungsprozessen über die eigene Arbeitstätigkeit zur Geltung zu bringen, in Richtung einer Erhöhung der organisationalen Effizienz wirken; MbaA ist in diesem Fall als Mittel zur Er-

1) Metropolitan Life Insurance Company, "Training Supervisors in Human Relations" (Report prepared for Metropolitan Group Policy Holders, 1946), zit. bei Wilensky, H., a.a.O., S. 40.

reichung der Organisationsziele zu verstehen.

Die Vorstellung einer Harmonie zwischen Individual-, Gruppen- und Organisationszielen dürfte nur in eingeschränktem Maß der Realität in den Industriebetrieben entsprechen. Zweifellos impliziert eine solche Zielübereinstimmung, die sich dann auch in anforderungsadäquatem Verhalten äußert, eine Reihe von Voraussetzungen, die in manchen Fällen nicht gegeben sind.

Davon abgesehen erscheint es aus Gründen der Darstellung aber sinnvoll, in der Betrachtung der MbaA zunächst von einer Harmoniebeziehung zwischen den Zielen von Individuen, Gruppen und der Organisation auszugehen. Unter einer vorläufigen Aussparung des Konfliktphänomens lassen sich einige Überlegungen zu grundsätzlichen Voraussetzungen erarbeiten, unter denen MbaA als ein Instrument im Dienst der Unternehmensziele anzusehen ist; ebenso lassen sich objektive Grenzen für MbaA-Konzeptionen aufzeigen.

Eine Einbeziehung der Möglichkeit konfliktärer Ziele im nächsten Abschnitt 4.2. eröffnet dann zusätzliche Aspekte, die die in der "problemorientierten" Betrachtung gewonnenen Aussagen über mögliche positive Effizienzwirkungen der MbaA modifizieren kann.

4.1.2. Mitbestimmung am Arbeitsplatz als "Mittel" zur Erreichung der Organisationsziele - Voraussetzungen und Grenzen

4.1.2.1. Motivationswirkung der MbaA und Effizienz der Leistungserstellung

4.1.2.1.1. MbaA und Arbeitszufriedenheit

Eine Steigerung der Zufriedenheit des Arbeitenden durch MbaA-Formen setzt voraus, daß diese generell zur Befriedigung individueller Bedürfnisse geeignet ist und daß auch das entsprechende Individuum (bzw. die Gruppe) die Entscheidungsbeteili-

gung wünscht.

Im ersten Teil dieser Arbeit wurden einige Motivationstheorien vorgestellt, die die allgemeine Bedeutung von Selbstentfaltungsmöglichkeiten bei der und durch die Arbeitstätigkeit hervorheben. Ob Entscheidungspartizipation den Wünschen des einzelnen entspricht, hängt davon ab, ob

- 1) die in den Motivationstheorien skizzierten Bedürfnisstrukturen bei dem betreffenden Individuum vorherrschen und
- 2) das Individuum erwartet, daß eine MbaA tatsächlich zur Befriedigung von Selbstverwirklichungsbedürfnissen beiträgt.

Was den ersten Punkt betrifft, so erhebt sich in Bezug auf das in der Realität betroffene Individuum die Frage, ob in dessen Bedürfnisstruktur "ego-needs" dominieren, d.h. motivierenden Charakter haben.

Nach der Maslowschen Theorie würde ein Wunsch nach Entscheidungspartizipation (die nicht nur eine instrumentale Funktion zur Erreichung "niedrigerer" Bedürfnisse hätte), die Befriedigung der Bedürfnisse auf den vorhergehenden Stufen voraussetzen. Nach empirischen Untersuchungen zur Existenz einer Bedürfnispyramide hängt die jeweilig erreichte Stufe der Bedürfnisbefriedigung bestimmter betrachteter Organisationsmitglieder z.B. von der Dauer der Betriebszugehörigkeit ab. Hall/Nougaim¹⁾ stellten bei jungen Managern im Zeitablauf eine Umstrukturierung der Bedürfnisse fest; nach einer anfänglich starken Sicherheitsorientierung wurden später Anerkennungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse in den Vordergrund gestellt.

Eine Übertragung dieses Ergebnisses auf die hier interessierende ausführende Ebene stößt auf Probleme, die jedoch weniger mit der Persönlichkeitsstruktur der Organisationsmitglie-

1) Vgl. Hall, D.T./Nougaim, K.E.: An Examination of Maslows Need Hierarchy in an Organizational Setting, in: OBHP, Vol. 3, 1968, S. 12-35.

der dieser Ebene, als vielmehr mit den Erwartungen der Betroffenen, durch Entscheidungspartizipation Selbstverwirklichung erreichen zu können, zusammenhängen.¹⁾

Die grundsätzliche Stellung der Selbstverwirklichungsziele im Zielsystem des Individuums (d.h. abgesehen vom Stand der Befriedigung der physischen und der Sicherheits-Bedürfnisse) hängt, wie oben angesprochen, von der Prägung seiner Persönlichkeit durch die Werte und Normen seiner weiteren und engeren (außerbetrieblichen) Umwelt ab. Sofern es um den Aspekt der Teilnahme an Mehrpersonen-Entscheidungsprozessen geht (also MbAA sich nicht auf Anreicherung der Arbeitsaufgaben mit Möglichkeiten zur "Selbstentscheidung" beschränkt), müssen die Mitglieder mit einer "egalitären Ideologie"²⁾ ausgestattet sein, d.h., sie müssen die Legitimität von Entscheidungsvorgängen akzeptieren, die mit ihrer Mitwirkung ablaufen und nicht nur Sache des Vorgesetzten sind. Die Unterschiedlichkeit der Ergebnisse empirischer Untersuchungen über die Neigung ausführend Tätiger zur aktiven Teilnahme an betrieblichen Entscheidungen sind unter diesem Aspekt zu betrachten.³⁾

1) Vgl. dazu den folgenden zweiten Aspekt.

2) Vgl. Wilensky, H., a.a.O., S. 35.

3) Einen Überblick über derartige empirische Ergebnisse gibt Zepf, G.: Kooperativer Führungsstil und Organisation, Wiesbaden 1972, S. 54 ff.. - Die Ergebnisse einer Untersuchung von H. Holter in norwegischen Industriebetrieben zeigten z.B. daß die Befragten generell mehr Entscheidungspartizipation befürworteten, während die individuellen Wünsche allerdings differenzierter waren. Vgl. Holter, H.: Attitudes toward Employee Participation in Company Decision Making Processes, in: HR, Vol. 18, 1965, S. 297-321. Für eine Abhängigkeit des Beteiligungswunsches von der Persönlichkeitsstruktur (Ausprägung des Unabhängigkeitsbedürfnisses, Einstellung zu Autorität) spricht die Untersuchung von Vroom, V.: Some Personality Determinants on the Effects of Participation, in: Fleishman, E.A. (Hrsg.) Studies of Personnel and Industrial Psychology, Homewood 1966, S. 417-425. Nach einer Studie von Berkowitz ergab sich sogar eine generelle Ablehnung innerhalb von Gruppen, die Führungsrolle des Vorgesetzten anzutasten und entsprechende Kompetenzen auf die Gruppenmitglieder zu übertragen. Vgl. Berkowitz, L.: Sharing Leadership in Small, Decision Making Groups, in: JASP, Vol. 48, 1953, S. 231-238. (Vgl. ferner die auf S. 75 dieser Arbeit erwähnten Experimente von K. Lewin/R. Lippitt).

um zweiten wird der Wunsch nach MbaA außer durch die Persönlichkeitsstruktur des Arbeitenden maßgeblich durch die Möglichkeiten bestimmt, die der Betreffende in der Entscheidungspartizipation für die Verwirklichung seiner persönlichen Ziele sieht.

Die Befriedigung von Bedürfnissen nach Anerkennung und Selbstentfaltung setzt einmal voraus, daß sich dem Individuum die Aufgabe genügend interessant und anspruchsvoll darstellt; umgekehrt ist es von großer Bedeutung, daß sich der einzelne von dem neu geschaffenen Aufgabenfeld nicht überfordert fühlt und neu eingeräumte Gestaltungsfreiheit nicht ausschöpfen zu können glaubt.

Dieser Sachverhalt spielt sicherlich bei empirischen Untersuchungen eine Rolle, die in den unteren Ebenen der betrieblichen Hierarchie ein gegenüber den höheren Stufen geringeres Bedürfnis nach Entfaltung der eigenen Fähigkeiten feststellen.¹⁾

Benso dürfte die niedrige Einschätzung der eigenen Qualifikationen der Grund dafür sein, wenn entsprechende Umfragen ein Desinteresse vieler Arbeitender an einer Entscheidungsbeteiligung ergeben oder wenn in MbaA-Modellen der Praxis anfanglich starke Zurückhaltung der Betroffenen herrschte.²⁾

Dies gilt besonders bei einer auf Gruppenebene institutionalisierten MbaA, die für den einzelnen außer den in rein sachlicher Hinsicht neuen Funktionen auch völlig ungewohnte Anforderungen im Rahmen der Selbststeuerungsaufgaben der Arbeitsgruppe bringt.

Einer Interesselosigkeit bzw. einer Ablehnung gegenüber der MbaA, die aus dem Gefühl mangelnder fachlicher Qualifikation resultiert, könnte durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen begegnet werden. Bei MbaA auf Gruppenebene existiert evtl. eine

) Vgl. Porter, L.: Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level, in: JAP, Vol. 45, 1962, S. 375-384; Vol. 47, 1963, S. 141-148, S. 267-275 und S. 386-397.

) Vgl. z.B. Bihl, G., Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung. Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen, München 1973, S. 27 u. S. 38.

Befangenheit wegen der bei multipersonalen Entscheidungsprozessen notwendigen Interaktionen, wenn die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse gegenüber denen anderer Gruppenmitglieder für zu niedrig empfunden werden und/oder eine Scheu besteht, eigene Gedanken und Vorschläge öffentlich vorzutragen und diese gegebenenfalls gegen Kritik zu verteidigen.

Die Wahrnehmung bestehender bzw. sich bildender Autoritätsstrukturen im Sinne von "expert power" und "reference power"¹⁾ könnten so dem Wunsch einiger Gruppenmitglieder nach Selbstentfaltung durch Entscheidungsbeteiligung im Wege stehen.

Auch hier kommt wieder eine sachbezogene Ausbildung als Maßnahme in Frage, die eine selbstbewußte Mitwirkung an gemeinsamen Problemlösungsprozessen ermöglicht. Wichtig wäre aber auch eine Ausbildung i.S. eines "Gruppentrainings", in der sozio-emotionale Hindernisse abgebaut werden könnten. Ein ergänzender Aspekt zu diesen Ausbildungsmaßnahmen, die der Motivation durch Anpassung der individuellen Fähigkeiten an neue Situationen dient, wären Maßnahmen der Ausgestaltung der MbaA in Anpassung an die Probleme bzw. Qualifikationen der Betroffenen.

Hier kommt einmal der Gruppengröße Bedeutung zu; die Motivierung der einzelnen ist in großen Gruppen in dem Maße schwächer, wie das Mitglied seinen Einfluß auf die Entscheidungsbildung gering einschätzt.²⁾

Bei den individuellen Erwartungen hinsichtlich der Befriedigung von Selbstentfaltungszielen spielen auch Aspekte der Stellenbesetzung eine Rolle.

Nach dem, was soeben über sozio-emotionale Hemmnisse gesagt wurde, wäre in einer aus gleich qualifizierten Mitgliedern zusammengesetzten Gruppe mit einem relativ höheren Partizipationsinteresse zu rechnen. Hier ist jedoch noch die evtl. Wirkung von Erfolgen der Gruppe bei der Lösung von aufgabenbezogenen Entscheidungsproblemen auf die Selbstverwirklichungsbe-

1) Vgl. S. 95 dieser Arbeit.

2) Vgl. dazu Olson, M.: Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen 1968, S. 52 ff.

Ergebnisse des einzelnen ins Auge zu fassen. Sofern das Individuum erwartet, zusammen mit anderen Kollegen eine Entfaltung der eigenen Fähigkeiten erreichen zu können, die durch den Gruppenerfolg als bestätigt empfunden werden, ist anzunehmen, daß auch in qualitativ unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen MbA von allen gewünscht wird.

Es ist hier nur darauf hinzuweisen, daß die Erwartungen der einzelnen im Hinblick auf Selbstentfaltungschancen bei der Arbeitstätigkeit auch von der Zielrichtung in bestehenden informellen Gruppenstrukturen abhängt; in nicht leistungsorientierten, aber stark kohäsiven Gruppen wird das Individuum die Chancen zu einer Selbstverwirklichung durch (leistungsorientierte) Aufgabenerfüllung gering einschätzen.¹⁾

1.1.2.1.2. MbA und Produktivität

Nach der Frage, ob die Organisationsmitglieder der ausführenden Ebene MbA wollen, ist nun ein zweiter, weit problematischerer Aspekt zu betrachten. Es ist zu untersuchen, inwiefern die Betroffenen über ihre Arbeitstätigkeit mit- bzw. selbstbestimmen können, wenn sie im Interesse der organisationalen Effizienz wirken sollen.

Diese zweite Komponente der Gesamtbeziehung Entscheidungspartizipation - Motivation - Effizienz ist in zwei Gesichtspunkte zu zerlegen.

Die Vereinbarkeit mit dem Effizienzkriterium kann einmal Voraussetzungen fordern, die mit der Person der Arbeitenden verknüpft sind, zum anderen handelt es sich um Bedingungen und Gegebenheiten der "Arbeitsumwelt"²⁾. Insgesamt sind folgende Punkte für die Beziehung zwischen MbA und Effizienz der Leistungserstellung von Bedeutung.

-
-) Vgl. dazu die Ausführungen über die Beziehung zwischen informellen Beschränkungen und individuellen Zielen auf S. 56 ff. dieser Arbeit.
-) Hier ist, wie oben bereits angesprochen, an die Unterscheidung "subjektiver" und "objektiver" Bedingungen der Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung von E. Gutenberg anzuknüpfen. (Vgl. S. 15 dieser Arbeit).

4.1.2.1.2.1. Fachliche Qualifikation der Arbeitenden

Die naheliegendste Voraussetzung für eine positive Wirkung der Entscheidungsbeteiligung ist die Eignung der Betroffenen für die neuen, im Rahmen einer MbaA (im Sinn von sachlicher Anreicherung von Arbeitsaufgaben und Ausstattung mit Entscheidungsspielräumen) auftretenden Anforderungen. Dies gilt sowohl in Bezug auf den einzelnen Arbeitnehmer als auch auf der Ebene von Arbeitsgruppen.

Eine Erweiterung der fachlichen Anforderungen bringen sowohl die Konzeptionen des "job rotation" und des "job enlargement" wie auch erst recht des "job enrichment" und der "teillautonomen Arbeitsgruppen", die in einem späteren Punkt erläutert werden.¹⁾

4.1.2.1.2.2. Gruppenentscheidungen und Effizienz

Entscheidungsqualität in Gruppenprozessen

Bei einer Entscheidungsfindung in Gruppen ergeben sich gegenüber der Individualentscheidung zusätzliche Gesichtspunkte, die hinsichtlich der Effizienzwirkung wichtig sind. Überlegungen zur Entscheidungsqualität in Gruppenprozessen finden in letzter Zeit in der Literatur zunehmend Beachtung.²⁾

Zepf nennt als Kriterien zur Beurteilung der Qualität von Entscheidungen in Gruppen³⁾ die folgenden Punkte:

- a) Problemidentifikation
- b) Ideenproduktion
- c) Risikoverhalten
- d) Entscheidungszeit

1) Vgl. S. 152 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. Zepf, G.: a.a.O., insbes. S. 61 ff. und Türk, K.: Gruppenentscheidungen: Sozialpsychologische Aspekte der Organisation kollektiver Entscheidungsprozesse, ZfB, Nr. 4, April 1973, S. 296-322.

3) Die "Qualität" von Entscheidungen mißt Zepf dabei an den Beiträgen zur Erreichung der Unternehmungsziele unter besondere Berücksichtigung der Anpassungsnotwendigkeit an Umweltveränderungen. Vgl. Zepf, G., a.a.O., S. 63.

Die Reihenfolge der Kriterien ist an den formalen Grundphasen des Entscheidungsprozesses (mit Ausnahme der Durchsetzungsphase) orientiert.

zu a)

In der Phase der Problemidentifikation, in der Problemsituationen wahrgenommen werden, läßt sich auch für Arbeitsgruppen der hier betrachteten Ebene eine positive Wirkung der MbaA (auf Gruppenebene) annehmen.

In der Arbeitsgruppe bestehende enge Kommunikationsmöglichkeiten werden u.U. zur gegenseitigen Mitteilung von Beobachtungen über Probleme den Arbeitsablauf oder Arbeitsbedingungen genutzt, wenn eine Motivation durch Entscheidungsbeteiligung besteht, die zudem auf die Gruppe als Entscheidungseinheit zugeschnitten ist. Grenzen für die Qualität der Problemerkennung durch die Gruppenmitglieder liegen auch hier in mangelnder Erfahrung und mangelnder Übersicht über umfassendere (d.h. über den Rahmen der eigenen bisherigen Tätigkeit hinausgehender) Zusammenhänge.

Mit der Zeit wird sich jedoch der Blick für Probleme schärfen. Wichtig ist vor allem die Beeinflussung der Position des (ehemaligen) Vorgesetzten durch die Umstrukturierung. Nachteilig wäre eine derartige Veränderung der Autoritätsstruktur bei Selbstorganisation der Gruppe, daß sich die größere Erfahrung des Meisters bei der Wahrnehmung und Analyse von Problemen in der Gruppe nicht genügend auswirken würde. Bei der hier vorerst unterstellten Leistungsorientierung der Organisationsmitglieder¹⁾ ist von einer solchen Gefahr jedoch nicht auszugehen.

zu b)

In der Phase der Ideensuche zur Aufstellung von Alternativen

1) Mit Leistungsorientierung soll dabei gemeint sein, daß Individualziele, Gruppennormen und Organisationsziele in einem "komplementären" Verhältnis stehen.

tiven werden der Gruppe am häufigsten Vorteile gegenüber einem einzelnen Entscheidungsträger zugesprochen. Es wird dabei einmal von einem "pooling"-Effekt ausgegangen, der sich dadurch ergibt, daß das Problemlösungspotential bei mehreren Personen entsprechend größer ist.¹⁾

Dieser Effekt kann aber durch sozialpsychologische Faktoren in einer realen Gruppe beeinflußt werden.²⁾ Der weitere, eigentliche Vorteil der Gruppe wird daher in diesem Sinne auch in der gegenseitigen Anregung der Mitglieder zu immer neuen, verbesserten Lösungsvorschlägen gesehen, unbrauchbare Ideen werden schneller erkannt und ausgemerzt.³⁾

Diese Wirkung ist von einigen Voraussetzungen abhängig. Als Einflußfaktoren auf die Kreativität in Gruppen können Gruppengröße, Gruppenzusammensetzung hinsichtlich der Qualifikation und Gruppenkohäsion zusammen mit der Einstellung der Mitglieder gegenüber Kritik angeführt werden.

Die Größe der Gruppe kann insofern bedeutsam sein, als einmal mit wachsender Anzahl der Mitglieder die technischen Probleme der Kommunikation größer werden, zum anderen die einzelnen eher geneigt sind, sich im kleineren als im größeren Kreis an Prozessen der Ideenfindung zu beteiligen. Bei der MbA werden meist Gruppen aus Aufgabenträgern gebildet sein, deren Funktionen in engem sachlichen Zusammenhang stehen; von daher ergibt sich bereits eine Begrenzung. Im Volvo-Modell wurden Gruppen von 2 - 9 bzw. 9 - 16 Mitgliedern gebildet; bei Fiat ist

-
- 1) Vgl. zu diesem Effekt Türk, K., a.a.O., S. 300 und die dort ausgewertete Literatur.
 - 2) Als "reale" Gruppe wird eine Anzahl von Personen bezeichnet, die Kontakt miteinander haben, demgegenüber wird das Ergebnis einer "nominalen" Gruppe aus den zusammengefaßten Individualergebnissen der entsprechenden Einzelpersonen gebildet, vgl. Zepf, G., a.a.O., S. 65.
 - 3) Vgl. Faust, W.L.: Group versus Individual Problem - Solving, JASP, Vol., 1959, S. 68-72.

die Einrichtung von Montagegruppen mit je 10 - 20 Mann Besetzung vorgesehen.¹⁾

Die Problemlösungsfähigkeit hängt auch von der qualifikationsmäßigen Zusammensetzung der Gruppe ab. Hier existieren unterschiedliche Untersuchungsergebnisse, für die Türk²⁾ eine Zusammenstellung bringt:

Wiest et al. berichten über besonders gute Gruppenergebnisse bei gleichem Fähigkeitsniveau der Mitglieder zur Problemlösung.³⁾ Nach anderen Studien von Goldman⁴⁾ und Laughlin/Johnson⁵⁾ ist diese Aussage jedoch zu differenzieren.

Bei einfacheren Aufgaben hatten die Versuchsgruppen gegenüber dem Individuum nur bei einer Zusammensetzung aus niedriger qualifizierten Personen einen Vorteil. Während in diesem Fall ein "pooling" der Fähigkeiten stattfand, vermochten anders zusammengesetzte Gruppen niemals bessere Ergebnisse zu erreichen als das beste der Mitglieder allein.

Bei schwierigeren Aufgaben ergab sich ein umgekehrter Effekt. Hier ergänzten sich die Fähigkeiten hoch qualifizierter Personen zu einer gegenüber einem Individuum besseren Leistung, während in gemischten Gruppen das Ergebnis wiederum nur so gut war wie die Einzelergebnisse der besten Mitglieder.

Eine Übertragung dieser Untersuchungsergebnisse, in denen die Problemlösungsfähigkeit an der Intelligenz der Versuchspersonen gemessen wurde, auf die hier betrachte-

1) Vgl. dazu und zu weiteren prakt. Beispielen S. 158 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. Türk, K., a.a.O., S. 304 f.

3) Vgl. Wiest, W.M. et al: Relationships between Individual Proficiency and Team Performance and Efficiency, JAP, Vol. 45, 1971, S. 435-440.

4) Goldman, M.: A Comparison of Individual and Group Performance for Varying Combinations of Initial Ability, JPSP (1965) S. 210-216.

5) Laughlin, P.R./Johnson, H.H.: Group and Individual Performance on a Complementary Task as a Function of Initial Ability Level, JESP Vol. 2, (1966) S. 407 ff.

te Arbeitsgruppe ist nur mit Einschränkungen möglich. Das zur Lösung von Problemen der Werkzeugverwaltung, der Arbeitsein- und verteilung oder der Endkontrolle notwendige kreative Potential setzt in der Regel weniger Intelligenz im Sinne der Fähigkeit zu abstraktem Denken als eine genaue Kenntnis der konkreten Aufgabe und allerdings auch der übergreifenden Zusammenhänge voraus, die in praktischer Erfahrung gewonnen werden kann.¹⁾ Trotzdem erscheint auch hier einleuchtend, daß das Eintreten eines pooling-Effekts von der Abstimmung zwischen Qualifikation der Gruppenmitglieder und Schwierigkeit der auftauchenden Entscheidungsprobleme abhängig ist.

Einen weiteren Einfluß kann die in der Gruppe bestehende Autoritätsstruktur und der Grad der Normenkonformität haben.

Untersuchungen haben gezeigt, daß oft in Gruppen eine Tendenz besteht, die Ideenproduktion zu kanalisieren oder zu drosseln; so besteht die Gefahr, daß nur Ideen entwickelt werden, die mit bereits gemachten Vorschlägen von Autoritätspersonen vereinbar sind.²⁾ In stark kohäsiven Gruppen ist überhaupt die Bereitschaft zur sachlichen Auseinandersetzung mit Ideen anderer Gruppenmitglieder als gering einzuschätzen.

Andererseits besteht oft eine Scheu zur Äußerung eigener Gedanken, wenn Kritik von Arbeitskollegen erwartet oder befürchtet wird.

Zur Ausschaltung solcher Hemmungen könnte nach der Methode des "brain-storming" vorgegangen werden, deren Grundprinzipien in der Sicherung einer freien Ideenentfaltung und Weiterentwicklung gemachter Vorschläge durch Verbot

-
- 1) Anders verhält es sich etwa bei der Suche nach neuen technischen Lösungen, die aber nicht zu den Aufgabenteilautonomer Gruppen im hier verstandenen Sinn gehören: derartige Verbesserungsvorschläge sind als Teilnahme an der Vorbereitungsphase "höherer" Entscheidungsprozesse zu verstehen.
 - 2) Zur Bedeutung des Konformitätsdrucks für die Gruppenleistung vgl. Türk, K., a.a.O., S. 306 f. und die dort angesprochene Literatur. Vgl. ferner Zepf, G., a.a.O., S. 67.

jeglicher Kritik liegen.¹⁾

Die Schwierigkeit für eine Arbeit in Gruppen sind aber nicht überwunden, selbst wenn eine i.S. des brain-storming-Konzepts ideale Atmosphäre herrscht.

Die Mitglieder selbst müssen Voraussetzungen mitbringen, die sie nicht nur motivieren, sondern auch befähigen, Ideen anderer aufzunehmen und fruchtbar weiterzuverarbeiten. Hierzu ist ein spezielles Gruppentraining nötig.²⁾

Als letzter Grund für negative Effekte der Ideensuche in der Gruppe ist schließlich der Zwang zur gemeinsamen Lösung eines Problems zu sehen, der dazu führen kann, daß die erste gemeinsame Lösung akzeptiert wird und die Entwicklung besserer Vorschläge abgeblockt wird.³⁾

Diese Gefahr ist bei den hier interessierenden Arbeitsgruppen in geringerem Umfang gegeben, wenn davon ausgegangen wird, daß sich ein solches Fehlverhalten vorwiegend bei schwierigen, evtl. einmaligen Entscheidungen der höheren Ebene, die unter Zeitzwang gefällt werden müssen, zeigt. Das Verhalten trifft u.E. insbesondere für Gruppen zu, deren Mitwirkung sich auf die Phase der Ideensuche beschränkt. Im hier betrachteten Fall der teilautonomen Gruppe ist jedoch anzunehmen, daß das Interesse der Gruppe in der Produktion möglichst vieler brauchbarer Lösungsvorschläge liegt, von denen in der nächsten Phase des Ent-

1) Die Technik des brain-storming wurde von A. Osborn entwickelt, vgl. Osborn, A.F.: Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking, New York 1957. Tests über den Erfolg der brain-storming-Technik erbrachten auch negative Ergebnisse; z.T. war der output der brain-storming-Gruppen sogar quantitativ geringer als bei zusammengefaßten Einzelergebnissen; in anderen Untersuchungen ergab sich eine qualitative Unterlegenheit der realen Gruppen. Vgl. Taylor, D.W./Berry, P.C./Block, C.H.: Does Group Participation when Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking?, in: ASQ, Vol. 3, 1958/59, S. 23 ff..

2) Vgl. dazu S. 126 dieser Arbeit.

3) Vgl. Zepf, G., a.a.O., S. 67. und die dort genannten Untersuchungsergebnisse.

scheidungsprozesses der beste ausgewählt wird.

zu c

Ein weiteres Kriterium zur Beurteilung der Qualität von Gruppenentscheidungen ist die Risikoneigung¹⁾, die sich in der Phase der Alternativenauswahl zeigt. Empirische Forschungen zu dieser Frage zeigen in neuerer Zeit, daß die Risikofreudigkeit in Gruppen nicht etwa - aufgrund starrer Gruppennormen - niedriger ist als bei den einzelnen Mitgliedern, sondern höher.²⁾

In Bezug auf die hier betrachtete Arbeitsgruppe sind dazu einige besondere Überlegungen anzustellen.

Auch auf dieser Ebene bestehen Risiken bei Entscheidungen mit innovativem Charakter (wie etwa bei der selbständigen Aufstellung des Arbeitsablaufplans durch die Gruppe), die in der möglichen Nichterreichung des vorgegebenen Produktionsziels liegen. Als Konsequenzen qualitativ schlechter Entscheidungen sind formale Sanktionen wie im Zusammenhang damit eintretende Einkommenskürzungen oder sogar eine Einschränkung der Selbstbestimmungsmöglichkeiten zu befürchten.

Was die besondere Höhe der Risikoneigung in der Gruppe betrifft, so ergeben sich Schwierigkeiten hinsichtlich vergleichbarer Individualergebnisse. Bei Einzelentscheidern der Ausführungsebene sind nur Selbstentscheidungen i.S. des job enrichment denkbar, die nicht die Reichweite von Gruppenentscheidungen haben können. Ein Vergleich müßte sich auf das Verhalten des Meisters als Vorgesetztem (ohne MbaA) und als Gruppenmitglied (mit MbaA) beschränken.

Hier ist zu sagen, daß die Gelegenheit zu Informationsaustausch und Diskussion in der Arbeitsgruppe positive Erwartungen hinsichtlich der Anzahl der Alternativen und

1) Die Verbindung einer hohen Risikoneigung mit effizienten Entscheidungen basiert auf der Annahme, daß qualitativ hochwertige, innovatorische Entscheidungen besonders unsicher sind. Von unreflektierten "Hasardaktionen", wird aber dabei abgesehen. Vgl. Zepf, G., a.a.O., S. 71.

2) Vgl. hierzu die bei Türk, K., a.a.O., sowie bei Zepf, G., a.a.O., S. 70 f. zitierte Literatur.

er Aufdeckung ihrer Vor- und Nachteile auslösen kann. Diese Erwartungen hängen davon ab, wie der Meister die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter und deren Fähigkeit zu Gruppenarbeit einschätzt.

Wenn die Erfolgsaussichten einer Alternative auch vom Einsatz der ausführenden Tätigen und nicht nur von der Wirkung unbeflüßbarer Größen abhängen, könnte auch aus der Erwartung eines stärkeren Engagements der Gruppenmitglieder für ihre Entscheidungen¹⁾ innovationsfreudigeres Verhalten resultieren. Der Grund dafür liegt bei letzterem Aspekt allerdings nicht in erwarteten Vorteilen der Gruppenarbeit, sondern an der zweiten Komponente der Kooperation, nämlich der Entscheidungsbeteiligung aller Mitglieder.²⁾

u d)

Ein letztes Kriterium für die Qualität einer Entscheidung ist der Zeitbedarf, den sie erfordert. Im allgemeinen ist anzunehmen, daß Entscheidungsprozesse in Gruppen mehr Zeit benötigen, da außer den kognitiven Prozessen der Problemerkennung und der Aufstellung von Lösungsmöglichkeiten noch "öffentliche"³⁾, interpersonelle Prozesse stattfinden.

Besonders die Phase der Ideensuche wird zeitraubender sein, wenn zahlreiche Vorschläge entwickelt werden.

Auch in der Auswahlphase kann es zu recht langwierigen Beratungen und Diskussionen kommen, wenn die Meinungen hinsichtlich der erwarteten Konsequenzen der Alternativen nicht einheitlich sind.⁴⁾

1) Vgl. dazu die Bemerkungen zu den Wirkungen der Gruppenentscheidungs-tätigkeit auf die Durchsetzungsphase von betrieblichen Entscheidungen (S. 127 ff. dieser Arbeit).

2) Vgl. den Begriff der "kooperativen Führung" bei Zepf, der als deren zwei Komponenten "Entscheidungsdezentralisation" und "multipersonaler Charakter der Instanzen" unterscheidet, wobei das letztere Merkmal für eine "kooperative Führung" konstituierend ist. Vgl. Zepf, G., a.a.O., S. 26 f.

3) Als "öffentliche" Entscheidungsprozesse bezeichnet Kirsch solche Informationsprozesse, die außerhalb des menschlichen Organismus ablaufen und objektiv beobachtbar sind. Vgl. Kirsch, W.: E-prozesse III, a.a.O., S. 85ff. Vgl. o. S. 49.

4) Von einer uneinheitlichen Beurteilung von Alternativen infolge unterschiedlicher Zielsetzungen soll vorerst noch abgesehen werden.

Demgegenüber ist davon auszugehen, daß in Gruppenprozessen eine gründlichere Auswahl - aus gegebenenfalls zahlreichen - und besseren Handlungsmöglichkeiten - stattfinden kann.

Bei Entscheidungen in Arbeitsgruppen der unteren Ebene wird selten ein Zeitzwang gegeben sein; hier geht es z.B. nicht um schnelle Reaktionen auf veränderte Umweltbedingungen, sondern um Probleme der Selbstorganisation bei gleichbleibenden sachlichen Aufgaben. Probleme der Anpassungen an Änderungen in Aufgabeninhalten oder Produktionsbedingungen werden nicht allein Sache der Gruppe sein, ganz abgesehen davon, daß solche Strukturprobleme nicht plötzlich entstehen und ebenso plötzlich gelöst werden müssen. Insofern ist dem Kriterium des Zeitaufwandes bei der Wahl zwischen Gruppen- und Individualentscheidung kaum ein besonderes Gewicht einzuräumen.

Schließlich ist zu bemerken, daß die Arbeitsgruppe bei der Lösung von täglichen Entscheidungsproblemen ihres Wirkungsbereichs Lernprozesse absolviert, durch die sie im Zeitablauf zu schnelleren Entscheidungen befähigt wird.¹⁾

Nach Erörterung dieser Punkte ist deutlich geworden, daß als Determinante für die Effizienz von Gruppenentscheidungen in allen angesprochenen Phasen des Entscheidungsprozesses die Kommunikation zwischen den Beteiligten anzusehen ist. Das Kommunikationsproblem kann u.E. in zwei Komponenten aufgespaltet werden:

- Zum ersten geht es um den Aufbau einer zweckmäßigen Kommunikationsstruktur. Damit sollen hier die tatsächlichen realisierten Informationsbeziehungen zwischen den Mitgliedern einer Gruppe gemeint sein, die innerhalb verschiedener Kommunikationsnetze möglich sind. Netz ist dabei die "Menge der direkt möglichen Kommunikationen zwischen einer Anzahl von Positionen"²⁾, d.h. ein System von Kommunikationskanälen. Als Grundformen sind Rad, Kette, "Y", Kreis und Vollstruktur

1) Vgl. Zepf, G., a.a.O., S. 76.

2) Ziegler, R.: Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme, Meisenheim a. Glan, 1968, S. 44.

"all channel") zu nennen (s. Abb. 5).

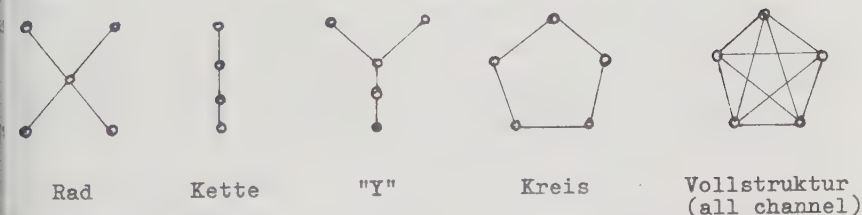


Abb. 5: Grundformen der Kommunikationsbeziehungen innerhalb einer Gruppe¹⁾

Es existieren zahlreiche Forschungsberichte, die sich mit der Wirkung alternativer Kommunikationsnetze auf die Gruppenleistung - gemessen an der Anzahl der ausgetauschten Informationen, der Dauer der Lösungszeit, oder der Anzahl der Fehler - beschäftigen.²⁾

Es hat sich herausgestellt, daß die Art der zu lösenden Aufgabe für die Vorteilhaftigkeit der Netzformen bestimmend ist.

Bei Aufgaben des bloßen Austausches von Informationen erwiesen sich zentralisierte Netze³⁾ (Rad, Kette, "Y") gegenüber weniger zentralisierten (Kreis, Vollstruktur) als günstiger, bei komplexeren Aufgaben, die Wahlprozesse einschliessen, verhält es sich umgekehrt.⁴⁾

- 1) Vgl. Tiffin, J./McCormick, E.J.: Industrial Psychology, 5. Aufl., Englewood Cliffs 1965, S. 378 f.
- 2) Einen Überblick gibt Zepf, G., a.a.O., S. 144, Anm. 56.
- 3) Als Maß für die Zentralisierung eines Netzes werden für die einzelnen Punkte Zentralitätsindizes berechnet und addiert. "Der Zentralwert eines Punktes ist gleich der Summe der Abstände aller Punkte voneinander, dividiert durch die Summe der Abstände des Punktes von allen übrigen Punkten." Ziegler, R., a.a.O., S. 32.
- 4) Vgl. Guetzkow, H./Simon, H.A.: The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Performance in Task-Oriented Groups, MS, Vol. 1, 1954/55, S. 233-250.

Die Aufgaben der industriellen Arbeitsgruppe sind in diesem Sinn komplex, d.h. sie beschränken sich nicht auf den bloßen Informationsaustausch zwischen den Gruppenmitgliedern, sondern sind Entscheidungsaufgaben, die Such-, Bewertungs- und Auswahlprozesse umfassen. Die Ausschöpfung des oben angesprochenen kreativen Potentials der Gruppe in der Phase der Ideenentwicklung verlangt eine Organisationsform der Vollstruktur, d.h. jedes Mitglied kommuniziert mit jedem. Die Idee der Gruppenselbstverwaltung verlangt ferner auch in der eigentlichen Entscheidung eine Beteiligung aller Mitglieder. Einiges spricht aber dafür, die Vollstruktur mit einem Rad zu "überlagern", um auf eine Koordination der Informationen hinzuwirken (s. Abb. 6).

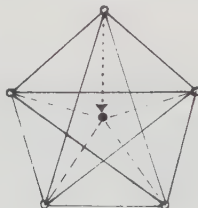


Abb. 6: Vollstruktur mit überlagerndem Rad als adäquates Kommunikationsnetz der Arbeitsgruppe

Ein Gruppenmitglied, evtl. der Meister oder Vorarbeiter, könnte als Diskussionsleiter fungieren, der Vorschläge sammelt, einander gegenüberstellt und zur Weiterentwicklung anregt. Auch zur geordneten und schnelleren Abwicklung des Abstimmungsvorgangs ist eine zentrale Kommunikationsposition von Vorteil, wenn nicht sogar unerlässlich. Weiterhin erfolgt zweckmäßig die Konkretisierung der gewählten Handlungsweise, d.h. die "Übersetzung" der Alternative in Arbeitsanweisungen an die einzelnen Mitglieder durch eine (von der Gruppe) dazu bestimmte Per-

son.¹⁾

Maßnahmen zur positiven Beeinflussung der Gruppenleistung könnten unter dem Aspekt der Kommunikation darin bestehen, die Arbeitsgruppen über die unterschiedliche Wirkung alternativer Kommunikationsnetze in Abhängigkeit von der Schwierigkeit der Aufgabe und der jeweils betroffenen Phase des Entscheidungsprozesses zu informieren, damit sie in der Lage sind, effiziente Kommunikationsstrukturen zu bilden.

- Ein weiterer Aspekt ist in der Ausnutzung der gegebenen Kommunikationswege, d.h. im Kommunikationsverhalten, zu sehen. Hinsichtlich der Verbesserung kooperativen Verhaltens in Gruppenentscheidungsprozessen können zwei Ebenen unterschieden werden.

Einmal geht es um die intellektuelle Dimension. Da bisher das Denken in Gruppen in der Ausbildung weitgehend hinter dem intrapersonellen Denken zurückgestanden hat,²⁾ müßte die Fähigkeit zu interpersonellen Denk- und Problemlösungsprozessen speziell entwickelt bzw. weiterentwickelt werden.

In der emotionalen Dimension erfordert eine fruchtbare, ungehemmte Zusammenarbeit das Training der Sensibilität gegenüber dem eigenen und fremden Verhalten und dessen wechselseitiger Wirkung auf den jeweils anderen. Auf einer ersten Stufe kann die Fähigkeit zur Wahrnehmung von Verhaltensweisen und Eigenschaften eingeordnet werden, in zweiter Stufe folgt das "Verstehen" und Akzeptieren, in der dritten Stufe ist dann die Fähigkeit zur Abstimmung des eigenen Verhaltens auf die wahrgenommenen und anerkannten individuellen Besonderheiten in der jeweiligen Situation anzusiedeln.³⁾

1) Einer solchen Kommunikationsstruktur entsprechen im Prinzip die "Gruppenwerkmeisterbereiche" im Volvo-Werk Torslanda und auch die "Bahntreffen" und "Vorarbeiterbereiche" des Volvo-LKW-Werkes in Lundby. Vgl. Volvo-Presseinformation, Head-Office (Communication and Public Affairs) Göteborg 1972, Torslanda .., S. 4 ff u. Lundbyverken, S. 2 f.

2) Vgl. Zepf, G., a.a.O., S. 70.

3) Jores nennt als Ebenen der Verhaltenssensibilität die "kognitive", die "psychische" und die "kommunikative" Ebene. Vgl. Jores, W.: "Gruppendynamik", in: Management-Enzyklopädie, Band 3, S. 399 f.

In der Praxis wurde eine Reihe von Methoden des Gruppentrainings entwickelt, die bei nur geringen Unterschieden in der Akzentsetzung eng zusammenhängen.¹⁾

Der Grundsatz der Verfahren zur Gruppenausbildung läßt sich kurz dahingehend charakterisieren, daß bei Diskussion selbstgestellter Probleme und Lösung selbstgestellter Aufgaben in möglichst heterogenen, anfangs unstrukturierten Gruppen alte Verhaltensmuster bewußt gemacht, aufgelöst und in Lernprozessen neue gebildet werden.²⁾

Es ist zu überlegen, inwieweit solche Trainingsmethoden für Arbeitsgruppen der untersten Ebene in Frage kommen. Sicher ist eine Ausbildung zur Gruppenarbeit hier von weniger großer Bedeutung als auf höheren Ebenen, da der Entscheidungsspielraum bei Vorgabe fest umrissener Beschränkungen auf einen vergleichsweise engen Aufgabenbereich bezogen ist und die dort zu lösenden Probleme relativ weniger kreative Fähigkeiten erfordern.³⁾ Ge-

1) Vgl. z.B. Bradford, L.P./Gibb, J.R./Benne, K.D.: T-Group Theory and the Laboratory Method. Innovation in Reducation, New York/London/Sydney 1964; Spangenberg, K.: Chancen der Gruppenpädagogik, Weisenheim 1969; Argyris, C.: Interpersonal Barriers to Decision Making, HBR, XLVI, 1966, S. 84-97.

2) Vgl. Argyris, C.: T-Groups for Organizational Effectiveness, in: Golembiewski, R.T./Gibson, F.K. (Hrsg.): Managerial Behavior and Organization Demands, Chicago 1967, S. 68.

3) Auf die Grenzen der Bedeutung von Gruppentrainingsmethoden auf den unteren betrieblichen Ebenen weisen Dubin und auch Argyris hin, da das Verhalten hier weitgehend durch technologische Bedingungen determiniert wird. Vgl. Dubin, R.: Sensitivity and Social Structure, in: Tannenbaum, R./Wechsler, I.R./Massarik P.: Leadership and Organization, New York 1961 und Argyris, C., Integrating the Individual and the Organization, a.a.O., Auf die Voraussetzungen zur Gruppenarbeit, die hinsichtlich der Strukturierung der Arbeitsaufgaben gegeben sein müssen, wird in einem späteren Punkt eingegangen (Vgl. S. 135 ff. dieser Arbeit)

Abgesehen davon ergibt sich bei Durchführung des Gruppentrainings in heterogenen, d.h. nicht den Arbeitsgruppen in der betrieblichen Wirklichkeit entsprechenden Gruppen unter Laborbedingungen die Gefahr, daß die zurückkehrenden Individuen nach der Freiheit der Trainingsatmosphäre die (auf dieser Ebene relativ engen) sachlichen Beschränkungen nicht mehr anerkennen und sich Anordnungen des formalen Vorgesetzten widersetzen. Es ergibt sich hier der Effekt der "enttäuschten Erwartungen", der eine Verringerung der Leistungsmotivation zur Folge haben kann. Dieser Gedanke findet sich auch bei R. Likert, Effective Supervision: An Adaptive and Relative Process in: PP, 1958, S. 317-332.

essen am erzielbaren Effekt (Steigerung der Entscheidungsqualität) mag der Aufwand für eine Schulung aller Mitglieder unrealistisch hoch sein, ganz abgesehen davon, daß im Fall einer starken Fluktuation auf dieser Ebene solche Maßnahmen ohnehin wenig lohnend erscheinen.

Eingegen könnte zumindest eine Ausbildung der Gruppenführer vorgenommen werden, soweit diese über eine Zeit hinweg dieselben Personen bleiben, d.h. durch die formale Organisation bestimmt sind und/oder von der Gruppe als Leiter gewählt wurden. Bei der Firma Volvo wird auf die Ausbildung von Arbeitsleitern großer Wert gelegt; mehrmals jährlich finden ein- oder mehrtägige Lehrgänge über Probleme der Sitzungstechnik, Kommunikation und Zusammenarbeit statt.¹⁾

Durchsetzung von Gruppenentscheidungen

Die zweite wichtige Komponente bei der Effizienzwirkung von Gruppenentscheidungen bezieht sich auf die letzte Phase der formalen Gliederung des Entscheidungsprozesses.

Es geht um die Auswirkung der gruppenbezogenen MbaA auf den Grad und die Geschwindigkeit der Entscheidungsdurchsetzung.

Zepf betont die Bedeutung des Durchsetzungsaspektes folgendermaßen: "Eine Entscheidung von relativ geringem Qualitätsniveau, aber gutem Durchsetzungsvermögen führt zu besseren Ergebnissen als eine andere, qualitativ überragende mit einer nur geringen Chance der Durchsetzung."²⁾

Bezüglich der Motivation zur möglichst guten und schnellen Durchführung von Entscheidungen läßt sich in Anknüpfung an früher gemachte Ausführungen³⁾ sagen, daß die Bereitschaft zur Orientierung des eigenen Verhaltens an organisationalen Beschränkungen größer sein wird, wenn die Handlungsbeschränkungen mit persönlichen bzw. Gruppen-Zielen vereinbar sind

1) Vgl. Volvo-Presseinformation, a.a.O., Torslanda .., S. 5f.

2) Zepf, G., a.a.O., S. 77.

3) Vgl. S. 92 ff. dieser Arbeit.

oder wenn die Betroffenen an der Festlegung dieser Beschränkungen formal und auch tatsächlich in dem Sinne mitwirken können, daß sie ihre Zielsetzungen in den Entscheidungsprozeß einbringen.¹⁾

Diese Wirkung, die sich weniger auf den Aspekt der Entscheidungsfindung im Kollektiv bezieht als auf den Aspekt der Entscheidungsbeteiligung (Delegation von Entscheidungsbefugnissen), ist bei der hier zunächst angestellten "Harmoniebetrachtung" selbstverständlich und ist daher hier nicht weiter zu diskutieren.

Die Problematik des Durchsetzungswiderstandes ergibt sich vor allem bei Zielkonflikten zwischen Organisation und Arbeitsgruppe bzw. arbeitenden Individuen, die die Folge bestimmter Änderungsentscheidungen höherer Ebenen sind. Auf diese Zusammenhänge ist später einzugehen.

Anstelle der Motivation zur Durchsetzung ist ein anderer Punkt in der gegenwärtigen Betrachtung wichtiger. Die Beteiligung der Gruppe an Entscheidungen, die sie betreffen (bei denen es etwa um Änderungen der Arbeitsorganisation geht), kann sich in einer qualitativ und zeitlich verbesserten Ausführung der Aufgaben niederschlagen, wenn die Gruppenmitglieder in den vorhergehenden Phasen des Entscheidungsprozesses bereits gedankliche Vorarbeit geleistet haben, d.h. über Probleme, mögliche Lösungswege und Einzelheiten der schließlich gewählten Alternative schon informiert sind.

Die (operativen) Lernprozesse, die bei der Einführung von Änderungen in den Arbeitsaufgaben absolviert werden müssen,

¹⁾ Vgl. hierzu auch Strauss, G.: Some Notes on Power Equalization, in: Leavitt, H. (Hrsg.) The Social Science of Organizations, Englewood Cliffs, 1963, S. 64.

men auf diese Weise abgekürzt werden.¹⁾

1.2.1.2.3. Koordination der Entscheidungen bei Mitbestimmung am Arbeitsplatz

Das weitere Problem hinsichtlich der Funktionsfähigkeit der MbA als Instrument der Produktivitätssteigerung läßt sich die Koordinierung zwischen den verschiedenen Entscheidungsträgern v. den Entscheidungseinheiten nennen.

Die Koordinierungsnotwendigkeit ergibt sich aus dem zweiten Aspekt der "kooperativen Führung"²⁾, nämlich der Entscheidungs-zentralisation.

Bei der MbA des einzelnen Arbeiters, die im Sinn von "job enrichment" verstanden wurde, muß die Koordination vor der Formulierung und Zuweisung der Arbeitsaufgaben erfolgen: Für die Selbstentscheidungen des Individuums über die Reihenfolge verschiedener Arbeitsgänge und sein Arbeitstempo sind z.B. im Fall der interdependanter Fertigungsteilprozesse Beschränkungen zu setzen, die im Interesse eines reibungslosen Gesamtablaufes eingehalten werden müsse. Die Möglichkeiten der Schaffung und Ausgestaltung individueller Entscheidungsspielräume hängen hier eng mit der Art der Aufgabe und den technischen Bedingungen der Arbeitsumwelt zusammen, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

In einer vielzitierten Untersuchung testeten Coch und French in einer Konfektionsfabrik das Anpassungsverhalten von vier Arbeitsgruppen an Änderungen i.R. der Arbeitsaufgaben in Abhängigkeit von der Beteiligung der Gruppen an der Änderungsentscheidung und der Vorbereitung dieser Entscheidungen. Nach Einführung der Änderung ging sowohl in der "Nicht-Beteiligungsgruppe" und der "Repräsentativ-Beteiligungsgruppe" als auch in den beiden "Direkt-Beteiligungsgruppen" die Leistung zurück; die letzteren Gruppen erreichten aber mit großem Abstand am schnellsten wieder ihr Leistungsniveau und übertrafen es sogar nach kurzer Zeit. Vgl. Coch, L./French, J.R.P.: Overcoming Resistance to Change, in: HR, Vol. 1, 1947/48, S. 512-532. Obwohl der Schwerpunkt in diesen Experimenten auf der Ausräumung von emotionalen Widerständen durch Entscheidungspartizipation liegt, dürfte auch der Informationsvorsprung der Beteiligungsgruppen wesentlich zur raschen Wiederanpassung beigetragen haben.

Vgl. S. 128 dieser Arbeit, sowie Zepf, G., a.a.O., S. 26f.

Bei der Institutionalisierung von teilautonomen Arbeitsgruppen ergibt sich ebenso die Notwendigkeit der Abstimmung auf übergeordnete organisationale Ziele, die hier umso wichtiger ist, als der Entscheidungsspielraum von Gruppen größer ist als der von Individuen, d.h. Anweisungen an die Gruppe (Sachziele und Auswahlkriterien) sind in stärkerem Maße "offene" Beschränkungen, die von der Gruppe selbst zu schließen sind.

Nach Likert besteht die "menschliche Kapazität" ihrer Mitglieder bestmöglich ausnutzende Organisation aus "effective work groups", die sich durch hohe Leistungsziele und große Fähigkeit zur Interaktion und Zusammenarbeit auszeichnen.¹⁾

Wesentliche Voraussetzung einer "effectiveness" auch im größeren Rahmen ist eine kommunikative Verknüpfung der Gruppen untereinander. Likert entwickelt dazu das Konzept der "overlapping groups" (s. Abb. 7).

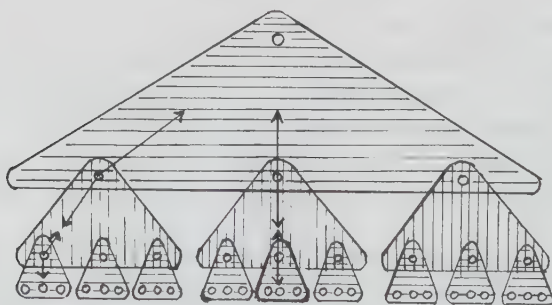


Abb. 7: Konzept der "Overlapping Groups"²⁾

- 1) Zu den einzelnen Charakteristika der "highly effective groups" vgl. Likert, R., New Patterns of Management, New York/Toronto/London, S. 165-169. (im folg. zitiert als "Patterns...")
- 2) Likert, R.: Patterns..., S. 113. Die Pfeile bezeichnen die "Verbindungsfunktion" ("linking pin function") der betreffenden Organisationsmitglieder.

Danach sind alle Angehörigen der Managementebenen (mit Ausnahme der Unternehmensführung) gleichzeitig Mitglieder in zwei Gruppen; während sie in der rangniedrigeren Gruppe Führungsfunktionen haben, sind sie einfache Mitglieder in der nächsthöheren Gruppe und wirken dort (nach der Idealvorstellung) im Sinn der von ihnen repräsentierten Arbeitsgruppen auf ihren Vorgesetzten ein, der wiederum die abgestimmten Interessen seiner Gruppe nach "oben" weitervertritt.

Für die Konstruktion der Arbeitsgruppen der untersten hierarchischen Ebene ergibt sich nach diesem Modell die Notwendigkeit, auch aus Gründen der gruppenexternen Koordination¹⁾ einen Führer zu bestimmen, der die "oben" vereinbarten organisationalen Beschränkungen für die Gruppe übermittelt und gegebenenfalls operationalisiert.

Die Entscheidungsergebnisse der Gruppe (z.B. über eine neue Arbeitseinteilung) können zur Information nach oben zurückgemeldet werden; bei Verletzung der Beschränkungen (z.B. Unterschreitung der Produktionsnormen bzw. Überschreitung der Zeit, zu hoher Materialverbrauch, qualitative Mängel etc.) kann gruppenintern unter Einwirkung des Meisters bzw. Vorarbeiters oder Kontaktmanns eine Regulierung vorgenommen werden. Bei Überforderung der Gruppe ist ein "Rahmeneingriff" des übergeordneten Reglers in der Weise denkbar, daß die Gruppenautonomie eingeschränkt wird.²⁾

Nicht nur im Hinblick auf Konfliktsituationen, in denen die Position der als "linking-pins" fungierenden Gruppenrepräsentanten auf der unteren Ebene außerordentlich schwierig wird,³⁾

1) Die gruppeninternen Funktionen des Führers wurden im vorhergehenden Abschnitt angesprochen.

2) Es wäre theoretisch auch an eine Verminderung des Anspruchsniveaus zu denken; diese Möglichkeit scheidet bei einer Betrachtung der "MbA als Instrument zur Produktivitätssteigerung" jedoch aus.

3) Vgl. unten S. 182 ff. dieser Arbeit.

werden an die Verbindungspersonen wichtige Anforderungen gestellt.

Sie müssen in der Lage sein, in der ranghöheren Gruppe fundierte Vorschläge zur Lösung der dort auftauchenden Entscheidungsprobleme zu entwickeln und ihren Vorstellungen im Interesse "ihrer" Gruppe soweit wie möglich Geltung zu verschaffen. Der Arbeitsgruppe haben sie die Entscheidungsergebnisse zu übermitteln und zu erläutern und auf die adäquate Ausführung dieser "offenen" Beschränkungen durch die Gruppenentscheidung hinzuwirken.

Eine Abstimmung des Gruppenverhaltens auf Beschränkungen höherer Ebenen setzt bei den "linking-pins" fachliche Qualifikation und Fähigkeit zur interpersonellen Zusammenarbeit voraus, da sie nicht nur für die rein informationelle Verbindung zwischen den Ebenen zu sorgen haben, sondern durch Einwirkung auf die in den Ebenen ablaufenden Informationsverarbeitungsprozesse eine Koordinierung des tatsächlichen Verhaltens herbeiführen müssen.

Wichtig ist daher die Position des Repräsentanten in der Gruppe selbst. Im theoretischen Modell von Likert handelt es sich um den formalen Vorgesetzten, der als "primus inter pares" bei aller sonstiger Kollegialität der Entscheidungsfindung in Konfliktsituationen den Ausschlag gibt; er trägt auch nach "oben" die Verantwortung für das vorgabekonforme Verhalten der Gruppe.

Obwohl in Praxisbeispielen für MbaA-Konzepte interne Koordinationsfunktionen meist von für kurze Zeit gewählten, oft wechselnden Gruppenmitgliedern wahrgenommen werden, wird in vielen Fällen der alte Meister beibehalten. Er wird meist nicht mehr als formaler Vorgesetzter bezeichnet, aus der jeweiligen Konstruktion der "selbststeuernden Gruppen" geht jedoch hervor, daß er oft sehr wohl eine Doppelfunktion erfüllen muß, die der Aufgabe der Likertschen "linking-pins" entspricht.

Hierfür ist die MbaA-Konzeption der schwedischen Tabakfabrik Svensk Tobak in Arvika, über die Bihl²⁾ berichtet, ein Beispiel.

1) Vgl. Likert, R., a.a.O., S. 112.

2) Vgl. Bihl, G., a.a.O., S. 32-45.

Wichtigstes "Organ" der 24-Mann starken Gruppe, die direkt nur in der Form einer monatlichen Personalversammlung an der Selbststeuerung teilnimmt, ist der Abteilungsausschuß, in dem vier Mitarbeiter (je zwei für unterschiedliche Zeitdauer) von der Personalversammlung gewählt werden. Mitglied ist außerdem ein alle sechs Wochen neu gewählter Kontaktmann, der als interner Koordinator in der Abteilung angesehen werden kann; er fällt auch Entscheidungen zur Konkretisierung der im Abteilungsausschuß geplanten Maßnahmen (z.B. der Durchführung von job rotation).

Dem Meister als ständigem Ausschußmitglied wird nur ein Beratungsrecht zugesprochen. Er kann nur über "expert power"¹⁾ anstelle der früheren formal legitimierten Autorität auf die Gruppenentscheidungen Einfluß nehmen. Andererseits hat er aber die Verbindung zur höheren Ebene und den anderen Abteilungen des Betriebes herzustellen. Obwohl in der Darstellung nicht betont wird, daß bei Angelegenheiten, die über den Gruppenrahmen hinausgehen, die Meisterfunktion sich nicht in interner Beratung und Informationsübermittlung nach außen erschöpfen kann, läßt daraus zu entnehmen, daß z.B. für Entscheidungen des Kontaktmanns über Änderungen der Arbeitszeit die Zustimmung des Meisters erforderlich ist.²⁾

Meister und Kontaktmann würden in einem solchen Fall zusammen die "linking-pin-Funktion" erfüllen.

In anderen MbaA-Modellen fehlen die direkten Vorgesetzten wie im Beispiel einer norwegischen Heizkörperfabrik in Hommelvik³⁾, wo die drei Produktionsstufen in drei Arbeitsgruppen von je 8 - 10 Mann organisiert wurden. Diese Gruppen wählen jeweils für ein Jahr eine Kontaktperson, die in täglichen Planungstreffen aus vorgegebenen Beschränkungen (langfristige Produktions-

1) Zum Begriff vgl. S. 95 dieser Arbeit.

2) Vgl. Bihl, G., a.a.O., S. 41.

3) Es handelt sich um einen Betriebsteil der eisen- und stahlverarbeitenden "Nobö AG". Zum Hommelvik-Experiment vgl. die Darstellung bei Bihl, G., a.a.O., S. 23 ff.

menge, verfügbare Mitarbeiterzahl, Gruppenziele über Akkordzuschläge) zusammen mit den Gruppenmitgliedern z.B. das kurzfristige Produktionsziel für den betreffenden Tag ableiten. Der Kontaktmann koordiniert aber auch die Arbeitsabläufe der Gruppen untereinander, da job rotation über die Gruppengrenzen hinaus vorgesehen ist.

Über die Aufgaben der nächsthöheren Ebene, die schon durch den Produktionschef repräsentiert wird, ist in der Darstellung nur gesagt, daß er die Versorgung der Gruppe mit Produktionsfaktoren übernimmt¹⁾, während die Gruppen ihm gegenüber für Koordination der Aufgaben und Kontrolle der Aufgabenerfüllung innerhalb der Gruppe und zwischen den Gruppen verantwortlich sind.

Der Spielraum der Gruppen erscheint im Hommelvik-Beispiel recht groß und die horizontale Koordinationsaufgabe der Kontaktpersonen damit sehr anspruchsvoll. Die Konstruktion der Selbststeuerungseinheiten zeugt nicht von sorgfältigen Überlegungen zur vertikalen Koordination zwischen der Ebene der Arbeitsgruppen und dem Produktionschef, da möglichen Problemsituationen infolge Überforderung der Gruppen und der Kontaktpersonen (oder aufgrund von Zielkonflikten) offenbar kaum ins Auge gefaßt wurden.

Wenn trotz dieser kritischen Punkte in Hommelvik während des Experiments starke Produktivitätssteigerungen erzielt wurden,²⁾ so ist - neben der starken Motivationswirkung der MbAA - ein wesentlicher Grund dafür sicher in der vorherigen umfassenden Ausbildung der Arbeiter zu sehen, in der sie (nach Wunsch) mit allen in den drei Produktionsgruppen anfallenden Aufgaben vertraut gemacht wurden.³⁾

Die Ausbildung mag dazu beigetragen haben, daß die auftretenden Koordinationsprobleme innerhalb und zwischen den Gruppen einerseits infolge der größeren Übersicht der Arbeiter relativ

1) Eine Ausstattung mit Betriebsmitteln ist hier auszunehmen, es ist aber zu vermuten, daß über größere Investitionen im Stammbetrieb in Trondheim unter Mitwirkung des Produktionschefs entschieden wird.

2) Vgl. Bihl, G., a.a.O., S. 29.

3) Vgl. ebenda, S. 30 ff., Tab. 3 und 4.

ring blieben und andererseits der gewählte Kontaktmann durch Ausbildung für die Bewältigung solcher Schwierigkeiten genügend ausgerüstet war¹⁾, ohne daß im Modell fest institutionalisierte linking-pins vorgesehen sind.

Neben waren der Charakter der Aufgaben und die Produktionsbedingungen für die Produktionswirkungen bestimmend. Die Bedeutung solcher Faktoren für die Effizienzwirkungen der MbaA steht im Mittelpunkt des nächsten Abschnitts.

1.2.1.2.4. Sachliche Grenzen der MbaA durch Aufgabenstellung

Beschränkungen des Handlungsspielraums in Abhängigkeit vom Organisationstyp der Fertigung

Die sachlichen Beschränkungen der MbaA auf der operativen Ebene sind von der Art der zu erstellenden Leistung und der Weise, in der der Fertigungsablauf organisiert ist, abhängig.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden verschiedene Systematiken von "Fertigungsverfahren" genannt,²⁾ von denen hier zwei besonders von Bedeutung sind.

Bei der Anwendung des Unterscheidungskriteriums "Häufigkeit der Wiederholung eines bestimmten Fertigungsverfahren" ergeben sich alternative "Produktionstypen der Fertigung", wie Einzel-, Sorten-, Serien- und Massenfertigung.

Nach der Art der Zusammenstellung und räumlichen Anordnung von Maschinen und menschl. Arbeitsplätzen zu fertigungstechnischen Einheiten lassen sich mehrere "Organisationstypen der Fertigung" unterscheiden. Beispiele sind hier Werkstattfertigung,

¹⁾ Dafür spricht auch die einjährige "Amtszeit", in deren Verlauf die Kontaktperson ein on-the-job Training absolvieren kann. Allerdings wird diese Wirkung durch die Möglichkeit einer jederzeitigen Abwählbarkeit des Kontaktmanns "durch gemeinsamen Beschluß" gefährdet, über die Bihl an anderer Stelle (leider ohne nähere Bedingungen zu nennen) berichtet. Vgl. Bihl, G., a.a.O., S. 26.

²⁾ Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I "Die Produktion", a.a.O., S. 85ff.

Straßen-, Fließ-, Gruppen- und Baustellenfertigung.¹⁾

Zwischen der Ausprägung des Produktionsprogramms und den Alternativen der Fertigungsorganisation besteht ein Zusammenhang, der im Hinblick auf die Ausgangspunkte der MbaA-Forderungen wichtig ist. Das Gefühl der Arbeitsentfremdung, das heute in der öffentlichen Diskussion als eines der Zentralprobleme des menschlichen Lebens herausgestellt wird, ist in wesentlichem Maß die Folge einer weitgehenden Arbeitsteilung²⁾, d.h. einer detaillierten Aufspaltung des Produktionsprozesses in Elementaraufgaben, von denen dann rel. wenige zu einem Funktionskomplex zusammengefaßt und menschlichen Aufgabenträgern zugeordnet werden. Bei sehr hohem Niveau der Arbeitsteilung werden dann die Aufgabenträger im Rahmen der "persönlichen Arbeitssynthese" mit (relativ) wenigen Arbeitsgängen belegt.³⁾

Die ökonomische Vorteilhaftigkeit einer Arbeitszerlegung, die zuerst von A. Smith in seinem berühmten Stecknadelbeispiel beschrieben wurde,⁴⁾ kommt besonders bei der häufigen Wiederholung immer gleicher, einfacher Verrichtungen der Massen- und Großserienfertigung zum Tragen.

Die Wiederholbarkeit gleichartiger Arbeitsgänge und Arbeitsgangfolgen bei diesen Produktionstypen erlaubt die Anwendung des Organisationsprinzips der Reihen- oder Straßenfertigung, bei dem die Maschinen und Arbeitsplätze nach dem Fertigungsablauf angeordnet sind. Diese objektorientierte Produktionsweise ermöglicht i.d.R. wegen günstigerer Raumgestaltungsmög-

1) Vgl. Fäbler, K./Reichenwald, R.: "Fertigungswirtschaft", in: Heinen, E.: Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1972, S. 260.

2) Vgl. Fäbler, K./Reichenwald, R.: a.a.O., S. 257 f.. Vgl. zum Begriff der Entfremdung und ihren verschiedenen Dimensionen (von denen eine die Sinnlosigkeit der Arbeit infolge ihres bruchstückhaften Charakters ist) die Ausführungen zur Konzeption Blauners (S. 28 ff. dieser Arbeit).

3) Zu den Begriffen aus dem Gebiet der Aufbau- und Ablauforganisation vgl. Kosiol, E.: Die Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 189 f.; S. 196 ff..

4) Smith, A.: a.a.O., S. 2 ff..

lichkeiten im Rahmen der "lokalen Arbeitssynthese" (Prinzip des kürzeren Wegs)¹⁾ einen zügigeren Ablauf als die Werkstattfertigung, bei der die verschiedenen Objekte zu fertigungstechnischen Einheiten transportiert werden, in denen die bestimmten Bearbeitungsvorgängen unterliegen. Die Erfüllung der beiden wichtigsten Anforderungen an eine produktive und wirtschaftliche Prozeßgestaltung, die Minimierung der Durchlaufzeiten der zu bearbeitenden Objekte einerseits und die Maximierung der Nutzungszeit der Kapazitäten andererseits,²⁾ setzt jedoch eine zeitliche Abstimmung der verschiedenen Arbeitsgänge (temporale Arbeitssynthese i.S. Kosiols)³⁾ voraus. Bei dieser Fließfertigung lassen sich organisatorische Lager⁴⁾ und Leerzeiten der Maschinen durch Hintereinanderschaltung zeitlich und technisch voneinander unabhängiger Arbeitsvorgänge und durch Festlegung von abgestimmten Taktzeiten für die Einzeloperationen weitgehend vermeiden. Diese Merkmale der Fließfertigung, die Determiniertheit des Arbeitsablaufs in struktureller und zeitlicher Hinsicht, können ein durch eine starke Arbeitszerlegung bedingtes Entfremdungsgefühl verstärken.⁵⁾ Kritik und Forderungen im Rahmen der FabA-Diskussion setzen denn auch vorwiegend an der Fließbandproduktion an und die immer zahlreicher werdenden Experimente in der Praxis richten sich auf eine Modifizierung bzw. Abschaffung des Fließprinzips in seiner herkömmlichen Form.⁶⁾

Im folgenden soll daher auf die Arbeitstätigkeit und die Arbeitsbedingungen bei der Fließfertigung abgestellt werden, wenn die durch die Art und Formulierung der Arbeitsaufgabe

-
- 1) Vgl. Kosiol, E., a.a.O., S. 235.
 - 2) Die Unvereinbarkeit dieser beiden Anforderungen, die nur bei der -entsprechend geplanten- Fließfertigung aufgelöst werden kann, bezeichnet Gutenberg als "Dilemma der Ablaufplanung". Vgl. Gutenberg, E.; a.a.O., S. 214.
 - 3) Vgl. Kosiol, E., a.a.O., S. 215.
 - 4) Vgl. derselbe, ebenda.
 - 5) Hier ist die Entfremungsdimension "Kontrolle über den unmittelbaren Arbeitsprozeß" angesprochen; Vgl. S. 29 dieser Arbeit.
 - 6) S. dazu S. 143 ff. u. S. 148 ff. dieser Arbeit.

gesetzten Grenzen (bzw. die gegebenen Möglichkeiten) der MbaA diskutiert werden.

Der Blickwinkel wird dadurch nicht eingeengt, da die Beschränkung des Verhaltensspielraums für die Arbeitenden b bei der Fließfertigung am größten ist und MbaA-Möglichkeiten anderer Organisationsformen in Gegenüberstellung später in die Betrachtung einbezogen werden.

Die Ausweitung aufgabenbestimmter Verhaltensbeschränkungen beim Organisationstyp der Fließfertigung. Theoretische Überlegungen und Ansätze der Praxis

Es ist nun zu untersuchen, inwieweit denkbare Möglichkeiten zur Behebung der durch die Tätigkeit am Fließband hervorgerufenen Arbeitsentfremdung sich innerhalb des Organisationstyps der Fließfertigung einordnen lassen und sich dabei vorteilhaft auf die Leistungserstellung auswirken.

Hier sollen Möglichkeiten besprochen werden, die

- a.) im Rahmen der herkömmlichen Fließfertigung zu verwirklichen sind,
- b.) eine weitgehende Modifizierung der Fließfertigung darstellen,
- c.) eine völlige Abschaffung des Fließbandes vorsehen.

Zu a.) Möglichkeiten im Rahmen der herkömmlichen Fließfertigung

In zu eng bemessene Aufgabenfelder mit wenigen, sich stets wiederholenden Handgriffen kann auf verschiedene Weise Abwechslung gebracht werden.

Gegenüber dem der Fließfertigung oft gemachten Vorwurf der Monotonie wird bisweilen das Argument angeführt, bei rasch wechselnden Modellfolgen auf dem Band bei Serienfertigung könne von ständig gleichen Arbeitsgängen keine Rede sein.¹⁾

1) So begründet ein Ford-Vorstandsmitglied die Unangemessenheit des Monotonievorwurfs mit der Möglichkeit von über 10 Mill. verschiedener Kombinationen im PKW-Bereich. Vgl. Gottschall, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 42.

Eine überzeugendere Überlegung liegt der Einrichtung von "job rotation" zugrunde, die die Aufgabenspanne des einzelnen erweitert, indem ihm wechselnd mehrere Stellenaufgaben übertragen werden, d.h. umgekehrt, daß dieselbe Stelle von wechselnden Aufgabenträgern ausgefüllt wird. In die gleiche Grundrichtung geht "job enlargement" oder "horizontal job loading", bei dem vorgelagerte und nachgelagerte Tätigkeiten in das Aufgabenbündel des Arbeitenden einbezogen werden ("pull prework into the job, pull later work stages back into the job"¹⁾).

Die Möglichkeiten des job rotation und job enlargement können ohne große Änderungen in das herkömmliche Fließbandsystem eingebaut werden. Voraussetzung ist eine umfassendere Ausbildung der Arbeiter, die hier die Beherrschung weiterer strukturell gleicher oder ähnlicher Arbeitsvorgänge vermittelt.

Die Aufrechterhaltung der Durchlaufgeschwindigkeit der Objekte wird bei job-rotation davon abhängen, wie reibungslos der Arbeitswechsel geplant ist.

Bei job enlargement wird im Interesse des Produktionsflusses vorzusehen sein, daß der Arbeitende das Objekt mit dem Band eine Zeitlang begleitet und währenddessen die verschiedenen, ihm zugeteilten Einzeloperationen vornimmt. Als Beispiel ist hier die PKW-Endmontage im Volvo-Werk Torslanda zu nennen. Arbeiter begleiten die Rohkarosserie bis zu einer Stunde, während sie verschiedene Montagearbeiten ausführen.²⁾

Weitere Versuche mit job-enlargement unternehmen die Firmen³⁾

1) Ford, R.N.: Job Enrichment Lessons from AT & T, in: HBR, Jan./Feb. 1973, S. 101. Vgl. auch Herzberg, F.: "One More Time", a.a.O., S. 321 f. sowie Filley, A.C./House, R.J.: Managerial Process and Organizational Behavior, Glenview, 1969, S. 214 f.

2) Vgl. Volvo-Presseinformation, a.a.O..

3) Vgl. Gottschall, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 40/42. Auch Unternehmen außerhalb der Automobilindustrie experimentieren mit job rotation und job enlargement: so z.B. das Parfümerie- und Kosmetikunternehmen Wolff & Sohn GmbH., sowie die Singer-Nähmaschinenwerke GmbH. Eine Beschreibung der Experimente im letzteren Unternehmen findet sich in IE, Jg. 1973, H. 3.

- Volkswagen: 2 - 8 Operationen, beherrscht von der Hälfte der Arbeiter
- Daimler Benz: alle für die Montage eines Sechszylinder-Motors werden von der Hälfte der 30 Monteure beherrscht; die übrigen führen mindestens 6 Operationen aus.
- Opel: Die Arbeiter am Diesel-Motorenmontageband beherrschen durchschnittlich 13 Handgriffe
- Ford: 3 bis 4 Handgriffe werden ausgeführt

Ob die Bandgeschwindigkeit gegenüber der früheren Situation aufrecht erhalten werden kann¹⁾, hängt einmal davon ab, wie die Aufgabenträger ihre erweiterten Funktionen beherrschen und wie schnell sie sich auf andere Handgriffe umstellen können.

Nach den rein technisch-organisatorischen Aspekten der Vorzüge der Arbeitsteilung könnten so "komplettierte" Arbeitsaufgaben nur langsamer erfüllt werden.

Davon abgesehen ist aber zu berücksichtigen, daß aus psychologischen und aus physiologischen Gründen bei eintönigen Aufgaben mit einseitiger körperlicher Belastung das individuelle Belastungsvermögen eventuell nicht voll entfaltet werden kann und insofern die Übertragung eines als sinnvoll empfundenen Funktionenkomplexes Leistungsreserven freizusetzen geeignet ist. Empirische Studien in einer amerikanischen Automobilfirma ergaben eine positive Korrelation zwischen der Anzahl der dem Arbeiter übertragenen Operationen und dem Interesse an seiner Tätigkeit.²⁾

- 1) Im neu erbauten Fiat-Werk Cassino begleitet der Monteur 3 Minuten lang das langsamer laufende Band 5 Meter weit, bevor er zu seinem Ausgangsort zurückkehrt. Vgl. Gottschalk, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 42.
- 2) Vgl. Walker, Ch. R./Guest, R.: The Man on the Assembly Line Cambridge/Mass. 1952. Weitere Beispiele empirischer Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Länge des Arbeitszyklus und Arbeitszufriedenheit nennt: Ulich, E.: Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung, in: REFA-Nachrichten 25/1972, H. 4., S. 270f.

Es ist aber zu fragen, ob eine die Langeweile mildernde bloße Erweiterung des Aufgabenfächers durch job rotation und job enlargement ein Gefühl sinnvoller Arbeitstätigkeit vermittelt, das die Entfremdungssituation aufheben kann. Wenn an die Grundzüge der oben dargestellten Motivations-theorien angeknüpft wird, ist leistungsmotivierende Arbeits-zufriedenheit nur durch Befriedigung der Selbstverwirkli-chungsbedürfnisse zu erreichen, und die setzt - je nach An-spruchsniveau und Selbsteinschätzung des Individuums - Ge-staltungsmöglichkeiten in seiner Arbeitstätigkeit und sei-nen Arbeitsbedingungen voraus.¹⁾

Hier sind Selbstentscheidungsmöglichkeiten über die Art der Aufgabenerfüllung, d.h. über die Reihenfolge der Arbeits-gänge und eventuell über den Aufbau der Arbeitsgänge selbst, angesprochen. Stichworte für Maßnahmen in dieser Richtung sind "job enrichment" und "vertical job loading" ("pull down responsibilities from above"²⁾).

Zusammen mit einer vertikalen Erweiterung des Handlungsspiel-raums ist an die Einbeziehung von Kontrollaufgaben zu denken.

Es sind aber u.E. in dieser Beziehung zwei Ansätze zu unter-scheiden: Einerseits wird aus technisch-organisatorischer Sicht eine "Humanisierung der Arbeitswelt" als Folge fort-schreitender Automatisierung gesehen, die dem Arbeitenden Routinetätigkeiten abnimmt und ihn stattdessen mit Kontroll-aufgaben betraut. Ob dadurch Monotonie aufgehoben und Ar-beitszufriedenheit bei einem nach Selbstentfaltung streben-den Individuum erzeugt werden kann, ist nach den oben bespro-chenen motivationstheoretischen Grundlagen zu bezweifeln.

1) Vgl. auch die Unterscheidung von Strauss/Sayles bezüglich der ersten beiden von 4 Dimensionen, nach denen die Situ-ation eines "blue-collar"-workers beschrieben werden kann: 1. "Variety of work activities", 2. "Opportunities to derive a sense of accomplishment... of autonomy, and iden-tification with the work". Strauss, J./Sayles, L.R.: Per-sonnel. The Human Problems of Management, 3. Auflage, Englewood Cliffs, 1972, S. 27.

2) Ford, R.N., a.a.O., S. 101. Vgl. auch S. 85 u. S. 92 dieser Arbeit.

Anders verhielte es sich mit einer Kontrolle, die als Rückinformation über die Wirkung eigener aufgabeninterner Gestaltungsmaßnahmen zu verstehen wäre und die Erfolgsergebnisse bzw. Ansporn zu Leistungsverbesserungen vermitteln kann¹⁾.

Generell ist für eine objektorientierte Fertigungsorganisation, also auch für die Reihen- oder Straßenfertigung, von einer nach dem Produktionsfluß festgelegten Anordnung der Maschinen und Arbeitsplätze auszugehen. Die sachliche Determiniertheit der Arbeitsgänge bzw. -gangfolgen in den einzelnen Stationen ist jedoch durch die Taktregelung bedingt. Der strukturelle Gestaltungsspielraum kann als vom zeitlichen Spielraum abhängig angesehen werden.

Wenn job enrichment Möglichkeiten zur Selbstbestimmung der Folge (und eventuell des Aufbaus) eigener Aktivitäten geben soll, ist eine solche Konzeption in durchlaufoptimal organisierten Fließsystemen, in denen Material zu bestimmter Zeit herangeliefert wird und in denen bestimmte "zeitstudiengünstigste" Operationenfolgen vorgeschrieben sind, nicht zu realisieren. Möglichkeiten zur Selbstkontrolle sind damit ebenfalls nicht gegeben.²⁾

Ein weiteres Element der Selbstbestimmung ist die Gestaltung der zeitlichen Dimension der eigenen Arbeitstätigkeit. Dabei sollen drei Ansatzpunkte unterschieden werden:

- Rhythmus innerhalb der Arbeitstätigkeit selbst
- Gestaltung der Arbeitsunterbrechung
- Gestaltung der täglichen Arbeitszeit³⁾

-
- 1) Dies wäre etwa bei einer Qualitätskontrolle selbstgefertigter Produkte der Fall.
 - 2) Eine Motivierung durch Rückinformation über vorschriftsmäßige Aufgabenausführung, auch wenn diese in ihrem Ablauf genau vorgeschrieben ist, ist hingegen denkbar, wenn (evtl. im Zuge der Einführung von job enlargement - oder job rotation - Maßnahmen) gewisse "Produktionsabschnitte" abgeteilt werden, innerhalb derer die Arbeiter an der Komplettierung eines Produktes mitwirken und das Empfinden einer eigenen Leistung haben. Vgl. Strauss, J./Sayles, L.R., a.a.O., S. 32.
 - 3) Diese dritte "Gestaltungsmöglichkeit" ist gegenwärtig auszuklammern und in einem späteren Zusammenhang kurz anzusprechen, da sie mehr die "Rahmenbedingungen" der Arbeit als die Tätigkeit selbst betrifft.

Die Gestaltung des Arbeitsrhythmus durch den Arbeiter selbst ist bei herkömmlicher Fließfertigung nicht möglich. Sogar eine "indirekte" zeitliche Einteilung über die Inanspruchnahme persönlich bedingter Arbeitspausen stößt hier auf Probleme. Zur Aufrechterhaltung des Produktionsflusses müssen sogenannte "Springer" eingesetzt werden, von deren genügender Anzahl und rechtzeitiger Verfügbarkeit die Pausenregelung der Arbeiter abhängt.¹⁾

zu b.) Möglichkeiten bei einer "modifizierten" Fließfertigung

Eine Modifizierung der Grundprinzipien der Fließfertigung eröffnet einige Möglichkeiten für job enrichment-Maßnahmen. Hier ist zum Beispiel an eine Auflockerung der Fließsysteme durch sogenannte "Pufferzonen" zu denken, die Bearbeitungsstationen voneinander trennen und in den Grenzen der Pufferkapazitäten zeitlich unabhängig machen. Diese Puffer sind ihrem Charakter nach organisatorische Lager und durch ihre Errichtung wird somit vom Prinzip der Minimierung der Durchlaufzeiten abgewichen.

Der größte Gestaltungsspielraum in zeitlicher Hinsicht wird durch ein System geschaffen, in dem das Fließband abschnittsweise nur noch transportierende Funktion hat und die Bearbeitungsobjekte an Pufferlager abliefert, von denen diese auf stationäre Bearbeitungsinseln übernommen werden. Nach diesem Muster werden bereits in einigen Betrieben der Automobilindustrie Montagearbeiten vorgenommen.²⁾

Was den Organisationstyp der Fertigung betrifft, wäre diese Konzeption wohl zwischen Fließ- und Werkstattfertigung einzuordnen. Als Beispiel soll hier das Modell der neuen Volvo-Montagefabrik in Kalmar skizziert werden (s. Abb. 8).

-
- 1) Vgl. z.B. die Klagen von Ford-Arbeitern über Mängel in der Springerversorgung im Herbst 1973, die wesentlich zu Arbeitsunruhen beigetragen haben. Vgl. S. 145, Anm. 3.
 - 2) So z.B. im Motorzusammenbau in der schwedischen Firma Saab-Scania in Södertälje, bei Fiat in Termoli und bei Volvo in der Motorenfabrik Skövde. Seit Mai 1974 läuft die Produktion auch in dem im folgenden als Beispiel angeführten Montagewerk Kalmar.

In dieser Konzeption wird auch bezüglich der sachlichen Komponente der Aufgabenerfüllung ein Gestaltungsspielraum möglich. Wegen der zeitlichen Variationsmöglichkeit wird der einzelne in die Lage versetzt, seine Arbeitsgänge an einem Bearbeitungsobjekt insofern selbst zu strukturieren, als nicht mehr bestimmte Arbeitselemente in Verbindung mit einer bestimmten Körperhaltung in strenger Reihenfolge vorgeschrieben sind.

Ein noch größerer Gestaltungsspielraum ergibt sich dadurch, daß die einzelnen Montageabschnitte, z.B. elektrische Anlagen, Bremsen oder Armaturen, als Arbeitsgruppen von 15 - 25 Mitgliedern organisiert sind, die selbständig ihre Aufgabe untereinander aufteilen. Die Bearbeitungsobjekte (Karosserien) werden auf Elektrokarren transportiert, die sich auf Magnetbändern bewegen (4).

Die Montage erfolgt an langsam fließenden (Gruppe 1) oder stationären Karren (Gruppe 2). Durch Kippvorrichtungen werden bisher anstrengende Arbeitsgänge an der Unterseite der Karosserie erleichtert. Eine Milderung der zeitlichen Abhängigkeit der Gruppen voneinander wird durch Pufferzonen (3) erreicht, die die Selbstbestimmung des Arbeitstaktes und eine Gestaltung der Ruhezeiten ermöglichen.

Die Einrichtung einer solchen Fertigungsstruktur in Verbindung mit einer weitestgehenden Anpassung auch der äußeren Arbeitsbedingungen ("Hygiene-factors") an die Bedürfnisse der Arbeitenden erfordert eine umfassende Konzipierung, die sich nicht nur auf die innere Aufteilung des Fabrikgebäudes, sondern auch auf dessen Grundriß und Baustil erstreckt. Der vieleckige Grundriß des Werks in Kalmar (s. Abb. 9) erlaubt auch eine gewisse räumliche Abtrennung der Arbeitsgruppen, so daß der Eindruck kleiner Werkstätten entsteht. Die Arbeitsplätze sind entlang großer Glasfenster angeordnet, die den Blick auf Grünanlagen freigeben. In den Ecken befinden sich für jede Gruppe eigene Sauna- und Waschräume, Ruhe- und Erfrischungsräume sowie ein eigener Eingang (5). Die Arbeitsabschnitte gruppieren sich rings um das Materiallager in der

- 1) Materiallager
- 2) Öffnungen für Gabelstapler
- 3) Pufferlager für Karosserien
- 4) Karosserien (links beweglich, rechts stehend)
- 5) Pausen-, Toiletten- und Umkleideräume

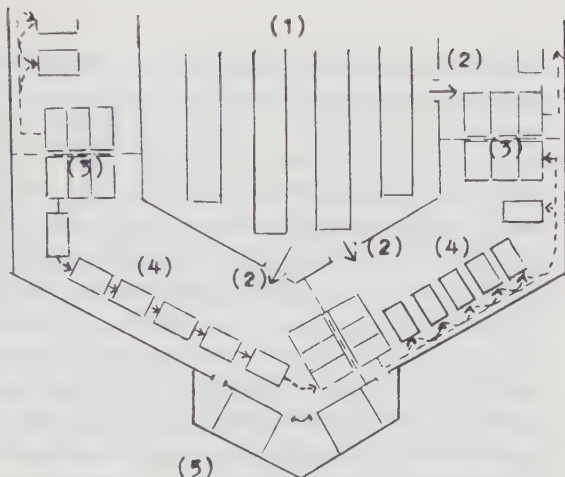


Abb. 8: Volvo-Montagewerk in Kalmar¹⁾
(Montagezone)

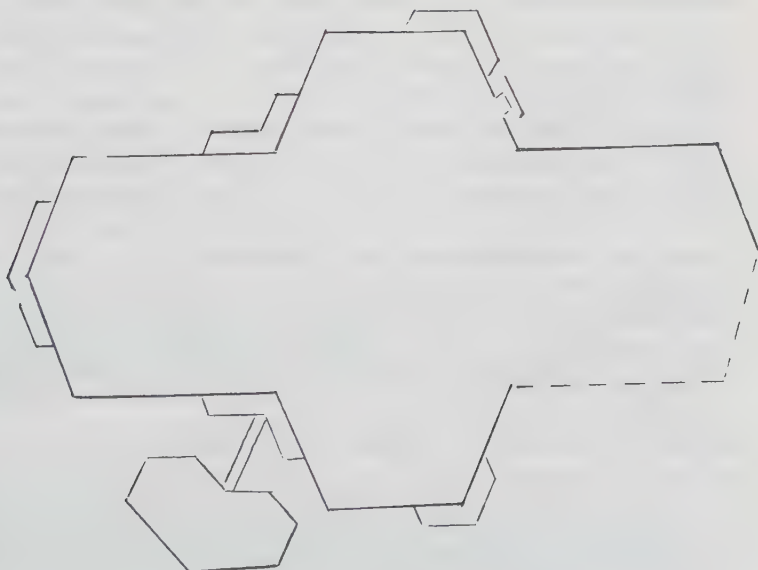


Abb. 9: Volvo-Montagewerk in Kalmar¹⁾
(Grundriß)

1) Nach Skizzen der Volvo-Presseinformation, a.a.O.

Mitte, aus dem mit Gabelstaplern die benötigten Montageteile angeliefert werden. (1)

Die Mehrkosten dieser mit 70 Mio DM veranschlagten Fabrikanlage (Inbetriebnahme Mai 1974) gegenüber einer herkömmlichen vergleichbarer Größe werden von Volvo auf 10% geschätzt. Die Realisierung einer so perfektionierten Pufferzonenkonzeption erfordert also beträchtliche Mehrinvestitionen, die bereits beim Neubau von - ohnehin geplanten - Werksanlagen überlegt sein wollen. Der Umbau bestehender Anlagen würde zusätzlich in den meisten Fällen wegen des sehr viel größeren Platzbedarfs Raumprobleme aufwerfen, die nicht oder nur unter unverhältnismäßig großen finanziellen Anstrengungen zu lösen wären.¹⁾

Hinsichtlich der Produktionskosten werden von Volvo durch die Veränderung der Organisationsform keine Erhöhung erwartet.²⁾ Abgesehen von einer eventuell einkalkulierten günstigen Beeinflussung der Kosten durch Motivationseffekte könnte diese Einschätzung auf der Annahme beruhen, daß "schnellere" und "langsamere" Bearbeitungszeiten sich insgesamt ausgleichen. Dafür müßte allerdings die Ausgleichsfunktion der Aufganglager insofern gewährleistet sein, als Zwangspausen einer Gruppe, die sich aufgrund leerer vorgelagerter bzw. voller nachgelagerter Puffer ergeben, ausgeschlossen werden.³⁾

Neben den technisch bedingten Ausgaben für die Einführung der Pufferzonenorganisation ist, weit mehr als bei job-rotation- und job enlargement- Maßnahmen, die Ausbildung der Mitarbei-

1) Vgl. die Stellungnahme von VW-Managern zur Realisierbarkeit von Pufferzonenkonzepten in: Gottschall, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 44.

2) Vgl. Gottschall, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 41

3) In den Beschreibungen des Kalmar-Modells wird von Vorgabezeiten für die Gruppen gesprochen, ohne daß klar wird, wie die Grundfunktion der Zwischenlager (Ermöglichung der Bestimmung des Arbeitsrhythmus) bei Vermeidung unerwünschter Effekte (Verursachung von Stockungen) gewahrt werden kann. Vgl. Gottschall, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 41.

ter ein wichtiger Punkt. Im konkreten Volvo-Beispiel handelt es sich um Gruppen von qualifizierten Arbeitskräften, die auf einen bestimmten Funktionskomplex in der PKW-Montage spezialisiert sind.¹⁾

Einer solchen Konzeption sind damit dort Grenzen gesetzt, wo Facharbeiter in der (herkömmlichen) Belegschaftsstruktur gegenüber un- und angelernten Kräften aufgrund eines knappen Arbeitsmarktangebots (und damit aus Kostengründen) unterrepräsentiert sind.

Eine innerbetriebliche Ausbildung von Hilfskräften, die in der traditionellen Fließfertigung eingesetzt werden können, zu solchen qualifizierten, zudem noch mit Gestaltungsspielraum ausgestatteten Tätigkeiten, ist aus mehreren Gründen problematisch. Von Seiten deutscher Firmen werden in diesem Zusammenhang die gegenüber Schweden sehr unterschiedlichen Beziehungen der sozialen Herkunft und des Ausbildungsstandes der Mitarbeiter hervorgehoben. Durch die hohe Zahl der Gastarbeiter aus wenig industrialisierten Ländern seien hier ganz andere Voraussetzungen gegeben.²⁾

Obwohl das Argument, diese und bestimmte andere, einheimische Arbeitskräfte seien an Aufgabenerweiterung und -anreicherung nicht interessiert,³⁾ durch die neuesten Entwicklungen widerlegt wird⁴⁾, sind die Möglichkeiten der Anpassung der Fertigkeiten minder qualifizierter Arbeitskräfte an die Anforderungen einer umgestalteten Fertigungsorganisation unter Effi-

1) Diese "personenbezogene" Spezialisierung steht im Gegensatz zu der Aufgabenspezialisierung bei stark arbeitsteilig organisierten Fließprozessen. Vgl. zur Unterscheidung dieser Arten der Spezialisierung Strauss, J./Sayles, L.R., a.a.O., S. 310f.

2) Vgl. die Stellungnahme des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden der Opel-Werke, in: Gottschall, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 42.

3) Vgl. ebenda.

4) So z.B. während des Streiks ausländischer Arbeitnehmer in den Ford-Werken Köln im August 1973, in dessen Verlauf die harten Arbeitsbedingungen bei Ford im besonderen und die Besetzung unbeliebter Fließbandjobs mit Gastarbeitern im allgemeinen beklagt wurden.

Vgl.: "Der Spiegel" Nr. 37, 10.9.1973, S. 28ff.

zientzgesichtspunkten vorsichtig einzuschätzen. Eine erfolgreiche Ausbildung, nach der die Arbeitenden höheren Anforderungen in den dem oben beschriebenen Konzept vergleichbaren Strukturen gewachsen sind, wäre sehr teuer und sicher nur bei Mitarbeitern interessant, die dem Unternehmen länger erhalten bleiben. Die bisher noch existierenden - wenn auch kaum streng praktizierten - "Rotations"-Vorschriften - für Gastarbeiter können sich hier als Hemmnis auswirken.¹⁾

Ein ganz anderer Aspekt ist allerdings gegeben, wenn eine Beurteilung solcher Organisationskonzepte unter Berücksichtigung veränderter Umweltkonstellationen anzustellen ist, die einen Wandel der Prioritäten im Zielsystem der Unternehmung erzwingen.²⁾

zu c.) Abschaffung des Fließprinzips

Die völlige Abkehr vom Fließprinzip kennzeichnet die Konzeptionen der Einzelplatzfertigung und der Bildung teilautonomer Arbeitsgruppen.

Die Konzeption der Einzelplatzfertigung

In einigen Unternehmen werden umfangreiche Produktionsaufgaben deren Ergebnis fertige Erzeugnisse sind, einzelnen Mitarbeitern an gesonderten Arbeitsplätzen übertragen. Die Arbeitenden sind hier reihenfolgemäßig und zeitlich voneinander unabhängig. Bisher wird mit solchen Modellen in Betrieben experimentiert, deren Erzeugnisse aus vielen Einzelteilen bestehen; dort findet die Einzelplatzfertigung in der Montage dieser Einzelteile zu Endprodukten Anwendung.

Von der Klassifikation der Fertigungstypen her kann diese Organisationsform in gewissem Sinn als "handwerkliche Ferti-

1) Nach den bisher geltenden Regelungen ist nach 5-jährigem Aufenthalt in der BRD eine Rückkehr der Gastarbeiter in ihre Heimatländer und ihre Ablösung durch neue Arbeitnehmer vorgesehen.

2) Vgl. die Überlegungen in Teil 3 dieser Arbeit.

ung"¹⁾ charakterisiert werden, wenn die Montage nicht als eine von vielen Phasen eines umfassenderen Fertigungsprozesses, sondern für sich als Leistungserstellung betrachtet wird (so in Montagebetrieben).

Der Zusammenbau vieler Einzelteile zu kompletten Produkten an verstreuten Einzelarbeitsplätzen wirft Probleme des Materialtransports und der Materiallagerung während der Bearbeitung auf; unter diesem Gesichtspunkt ist dieser Fertigungstyp daher besonders bei vorwiegend aus leichten und kleinen Bauelementen bestehenden Produkten realisierbar. Die bisher bekannten Versuche werden denn auch größtenteils in Montagebetrieben der Elektroindustrie unternommen.²⁾

Als attraktives Beispiel kann die Fertigung elektrischer Schaltgeräte im Werk Dausenau der Klöckner-Moeller GmbH gelten.³⁾

Die Experimente begannen 1966 an zwei Arbeitsplätzen; betroffen waren Mitarbeiterinnen, die zuvor zehn Jahre am Fließband gearbeitet hatten.

Nach genauer Unterweisung in den notwendigen Montagevorgängen und ihrer Aufeinanderfolge war bei den beiden Arbeiterinnen nach einer vierwöchigen Eingewöhnungszeit eine Steigerung der Montageleistung von 32% gegenüber der Fließbandfertigung zu verzeichnen. Die Arbeiterinnen fühlten sich nach eigenen Angaben durch den zeitlichen Gestaltungsspielraum und die Reich-

-
-) Im Gegensatz zur Verrichtungs- und Objektzentralisation der Werkstatt- bzw. Fließfertigung erfolgt bei der handwerklichen Fertigung eine Zentralisation auf die fertigende Person. Soweit allerdings die individuelle Gestaltung und Formgebung des Erzeugnisses als Merkmale handwerklicher Fertigung verstanden werden, kann diese Bezeichnung für die betreffenden Konzepte nicht verwendet werden.
 -) So in der Philips-Fernsehapparatfabrik in Eindhoven (Niederlande), der Deutschen Philips Apparatfabrik GmbH in Berlin (Rasierapparate), in verschiedenen Betrieben der Klöckner-Moeller GmbH (elektrische Schaltgeräte), in der Bosch-Elektronik GmbH (Fernsehkameras) und bei IBM Deutschland in Berlin (Kopiergeräte).
 -) Zu den Klöckner-Moeller-Experimenten vgl.: Gottschall, D.: "Erfolgreich aus dem Takt gekommen", in: Manager-Magazin, Oktober 1973, S. 67-72.

haltigkeit der Tätigkeit sowie durch Erfolgserlebnisse aus erkennbarer eigener Leistung motiviert.

Kritische Beurteiler mögen diese ungewöhnliche Steigerungsrate zum Teil aus einem "Hawthorne-Effekt" erklären, der bei den beiden Arbeiterinnen dadurch ausgelöst wurde, daß sie im Mittelpunkt des Interesses von Betriebsleitung, Betriebsrat, Meister und Arbeitskollegen standen.¹⁾

Neben solchen Motivationsaspekten sind aber auch vor allem die technischen Bedingungen bei der Verfahrensweise zu betrachten und es ist nach ihrer Vergleichbarkeit gegenüber der herkömmlichen Fertigungsweise zu fragen.

Dazu ist zu bemerken, daß die Einzelarbeitsplätze nach modernsten ergonomischen Erkenntnissen ausgestattet wurden, das Material wurde so angeordnet, daß kürzeste Hinlang- und Bringwege entstanden. Im Gegensatz zur Fließbandmontage, bei der die Frauen seitlich zum Band saßen, entstand am Einzelplatz die Möglichkeit von Beidhandarbeit; die zeitsparende Ausnutzung dieser Möglichkeit wird durch eine Platzaufteilung gewährleistet, die den Einsatz beider Hände notwendig macht.

1) Die überraschenden Leistungssteigerungen in der "Western-Electric-Company" (vgl. S.52 ff.dieser Arbeit) wurden und werden bisweilen darauf zurückgeführt, daß die von allen Seiten entgegengebrachte Anteilnahme die Versuchspersonen positiv motiviert habe. Die Bedeutung dieses Aspekts, der unter der Bezeichnung "Hawthorne-Effekt" bekannt wurde, relativiert Stendenbach in einer interessanten Argumentation. Nach seiner Auffassung wurde eine zusätzliche, aber in der Deutung der Hawthorne-Experimente unbemerkt gebliebene Variable in die Untersuchung insofern eingeführt, als den Arbeiterinnen Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich ihrer Arbeitssituation gegeben wurden und man sie auch bei Einführung von Änderungen ständig konsultierte. Für ihre Leistungssteigerung war demnach nicht nur die Schaffung einer Gruppenzusammengehörigkeit und der Hawthorne-Effekt bestimmend, sondern vor allem die durch die Partizipationsansätze bewirkte Änderung der Machtstruktur in der Unternehmung, die eine erhöhte Identifizierung der Arbeitenden mit ihrer Tätigkeit auslöste. Vgl.: Stendenbach, F.J., Participation and Manpower Policy, International Seminar "Industrial Democracy-A Contemporary Need", The Trade Union Advisory Committee to OECD, Paris, Sept. 1969, S. 15f.

Es wird von einem höheren Leistungsgrad gesprochen, den die Arbeitenden bei Einzelplatzfertigung erreichen¹⁾. Hierzu sind einige Bemerkungen zu machen: Der bei der Ausführung einer Arbeit gezeigte Leistungsgrad wird nach Gutenberg durch das Verhältnis zwischen beobachteter menschlicher Leistung und Normalleistung ausgedrückt.²⁾ Ein sinnvoller Vergleich müßte die Istleistung bei Einzelplatzfertigung zu der - mit Hilfe von Zeitstudien bestimmten - Normalleistung bei Einzelplatzfertigung ins Verhältnis setzen und diesen Leistungsgrad dem sich aus Istleistung bei Fließfertigung und Normalleistung bei Fließfertigung ergebenden Leistungsgrad gegenüberstellen.

Die Ermittlung eines Leistungsgrades bei Fließarbeit, der dann mit dem Leistungsgrad bei Einzelplatzfertigung verglichen wird, ist aber nicht unproblematisch. Da bei gegebener Bandgeschwindigkeit die Leistung des Arbeitenden nicht von seiner Arbeitsintensität abhängig ist, könnten individuelle Leistungsgrade für Arbeiterinnen hier nur durch Beobachtung der Leistung bei alternativen Bandgeschwindigkeiten festgestellt werden.

Zudem bezieht sich der Leistungsgrad auf einzelne Arbeitsgänge; er müßte deshalb zu den betreffenden Verrichtungen im Rahmen der Platzfertigung in Beziehung gesetzt werden.

Wenn auch der Begriff Leistungsgrad problematisch erscheint, ist festzuhalten, daß die Produktivität in den Klöckner-Moeller-Werken durch die Einführung des Einzelplatzkonzepts, das 1974 in allen Zweigbetrieben eingeführt sein soll, gestiegen ist. Außerdem sind die Montagefehler um 50 - 60% zurückgegangen.³⁾

1) Vgl. Gottschall, D., a.a.O., S. 68.

2) Vgl. Gutenberg, E., a.a.O., S. 57.

3) Eine Wirkung in dieser Richtung wird auch bei Philips hervorgehoben. Angesichts der Rolle, die die Qualität der Philipsprodukte für deren Marktchancen hat, wird hier der Einzelplatz- und Gruppenfertigung große Bedeutung beigemessen. Vgl.: "Gruppenarbeit - wirksames Mittel gegen Entfremdung vom Produkt". Interview mit dem Geschäftsführer der Deutschen Philips GmbH Apparatfabrik Berlin, G. Missriegler, in: Maschinenmarkt, Würzburg 79 (1973) 31, S. 659.

Daneben lassen sich noch einige andere Vorzüge der Einzelplatzfertigung feststellen¹⁾:

- Die - heute etwa zwanzig Tage dauernde - Anlernzeit fällt nicht wie beim Fließband, wo 3 bis 4 Wochen zwei Montierinnen an demselben Platz sitzen müssen, für die Produktion aus.
- In Krankheitsfällen ist wegen der Unabhängigkeit der Arbeiterinnen voneinander nicht der ganze Produktionsfluß gestört bzw. es ist kein sofortiger Einsatz von Springern notwendig wie am Band.
- Fehlstunden können durch Vor- und Nacharbeit ausgeglichen werden.
- Einzelplatzfertigung ist bei kurzfristigen Auftragsschwankungen flexibler; ferner können mehrere Varianten desselben Produktes hintereinander an einem Arbeitsplatz gebaut werden.
- Jugendliche und werdende Mütter dürfen zur Arbeit an Einzelplätzen herangezogen werden, zur Fließarbeit nicht.

Teilautonome Arbeitsgruppen

Bei Aufgabenkomplexen, die für einen Arbeitenden allein zu umfangreich oder zu anstrengend sind und/oder bei Aufgaben, die die Benutzung größerer Anlagen - mit denen aus technischen oder ökonomischen Gründen nicht jeder Arbeitsplatz ausgestattet werden kann - notwendig machen und/oder bei denen Einzelplatzfertigung wegen Transport- und Lagerproblemen großer und schwerer Bearbeitungsobjekte nicht denkbar ist, besteht die Möglichkeit zur Einrichtung von teilautonomen Arbeitsgruppen.

Neben den technischen Bedingungen der Produktion, die MbaA nur auf der Ebene von Arbeitsgruppen möglich erscheinen lassen, sind hier jedoch noch andere Aspekte wichtig.

Einmal können Bedürfnisse nach Zusammengehörigkeit und sozialer

1) Vgl. dazu Gottschall, D., a.a.O., S. 72.

Interaktion am Arbeitsplatz hier mit abgedeckt werden, die bei Einzelplatzfertigung eventuell zu kurz kommen, auch wenn durch die räumliche Anordnung der Plätze eine Isolierung der Arbeitenden zu vermeiden versucht wird.¹⁾

Zum anderen werden dem einzelnen in der Arbeitsgruppe größere Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Über die relativ engen Selbstentscheidungen hinaus, die sich bei unter ergonomischen Gesichtspunkten optimal vorgeplanten Arbeitsverrichtungen oft auf die zeitliche Dimension der Aufgabenerfüllung beschränken²⁾, können die Arbeitenden in "teilautonomen" Arbeitsgruppen an Entscheidungsprozessen höherer Ordnung teilnehmen. Als Charakteristikum solcher teilautonomen Gruppen soll hier angesehen werden, daß ihnen Planungs- und Dispositionsbefugnisse über die Erfüllung ihrer Sachaufgaben übertragen sind.

Eine solche Konzeption der MbaA kann etwa die Vorgabe von kurz- oder auch längerfristigen Produktionszielen vorsehen, deren Realisierung die Gruppe unter Beachtung weiterer gegebener Beschränkungen wie Materialverbrauch, Qualitätsauflagen etc. in diesem Rahmen selbständig anstrebt.

Die noch offenen Beschränkungen, die von der teilautonomen Arbeitsgruppe selbst zu schließen sind, bestehen im wichtigsten Teil in der Planung der Durchführung des Arbeitsprozesses, betreffen also Fragen der Arbeitseinteilung und -verteilung innerhalb der Gruppe.

Dazu können Aufgaben der Planung (und Durchführung) des Bereitstellung benötigten Materials, benötigter Werkzeuge und der Einrichtung von Maschinen kommen; evtl. können auch - hier spielen wieder Qualifikationsgesichtspunkte und gegebene

(1) So wird bei Klöckner-Moeller großer Wert auf eine kommunikationsfreundliche Anordnung der Einzelarbeitsplätze im Anlernraum und in der Fertigung gelegt. Vgl. Gottschall, D., a.a.O., S. 72, sowie Reportage im Mittags-Magazin der ARD am 21.10.1973.

(2) Siehe z.B. die erwähnte Verhinderung von Einhandarbeit durch entsprechende Anordnung der Montageteile bei Klöckner-Moeller. Eine bestimmte, zeitgünstigste Abfolge der Arbeitsgänge selbst - wobei von den strukturell notwendigen Reihenfolgen abzusehen ist - wird durch die intensive Schulung während der Anlernzeit praktisch ebenso vorbestimmt.

technische Bedingungen eine Rolle - Wartung und Reparatur von Betriebsmitteln in den Aufgabenbereich der Gruppe einbezogen werden.

Weiterhin kann die Übertragung von Kontrollaufgaben, die zugleich Rückinformationen über abgeschlossene eigene Leistungen vermitteln, aus Gründen der Zurechenbarkeit (die aus motivationstheoretischen und auch ökonomischen Gründen bedeutsam ist) als wichtiger Bestandteil einer Konzeption der teilautonomen Arbeitsgruppe angesehen werden. Damit ist gleichzeitig verbunden, daß die horizontale Aufgabenspanne der Gruppe relativ umfangreich ist und einen deutlichen Abschnitt im gesamten Prozeß der Leistungserstellung markiert, so daß die Gruppe sich mit ihrem Produkt identifizieren kann und die Verantwortlichkeit für die Fertigung klar festzustellen ist.

Pöhler sieht als entscheidendes Merkmal besonders weit fortgeschrittener Formen teilautonomer Arbeitsgruppen, daß diesen Gruppen nicht nur ein Teilprozeß (Montagearbeiten), sondern der gesamte Produktionsprozeß übertragen ist und führt dafür das Beispiel eines nicht näher bezeichneten Betriebes, in dem Preßluftbohrer gefertigt werden, an.¹⁾ Nach seinen Angaben stellen Gruppen von 2-4 Personen jeweils selbständig in den Abschnitten Stoffumwandlung, Transport, Montage und Kontrolle vollständige Geräte her.

Ohne daß bekannt ist, welche Vorgänge die "Stoffumwandlung" im einzelnen umfaßt, ist zu sagen, daß ein den Einsatz großer und teurerer Spezialanlagen (z.B. zum Gießen, Formen, Bohren, Schleifen und Lackieren der Gehäuse) notwendig machender Fertigungsprozeß kaum nebeneinander an jeweils einem Produkt arbeitenden Gruppen überlassen werden kann. Dies einmal deswegen, weil die Ausstattung jeder Gruppe mit aufwendigen Maschinen unrealistisch ist oder im anderen Falle die Maschinenbelegung im Rahmen einer sehr komplizierten Fertigungssteuerung, die oberhalb der Arbeitsgruppenebene einzuordnen

1) Vgl. Pöhler, W.: Soziale Voraussetzungen und soziale Konsequenzen veränderter Kooperation bei Aufhebung der Fließarbeit, in: Humanisierung des Arbeitslebens, Symposium des RKW zu Möglichkeiten neuer Formen der Arbeitsorganisation, Frankfurt 1973, S. 26f.

ist, sorgfältig geplant werden muß.¹⁾

Die Notwendigkeit einer abgestimmten Kapazitätsnutzung würde aber - sofern diese Aufgabe nicht durch die Arbeitsgruppe wahrgenommen werden kann - das konstituierende Merkmal teilautonomer Gruppen, die selbständige Arbeitseinteilung nach selbstgewähltem Arbeitsrhythmus, beseitigen.

In dieser Sicht erscheint auch die Bezeichnung solcher Arbeitsgruppen, die aufeinanderfolgende Produktionsstufen repräsentieren, als "selbststeuernde Gruppen"²⁾ problematisch.

Im Beispiel des Norsk Hydro-Heizkörperwerkes in Hommelvik, das bei Bihl angeführt wird, besteht eine Planungsmöglichkeit auf Gruppenebene eigentlich nur hinsichtlich der Arbeitsverteilung an die Gruppenmitglieder und des Arbeitswechsels (job rotation); Die Produktionsstufen sind, durch ziemlich kleine Pufferlager getrennt, in der zeitlichen Gestaltung voneinander abhängig.

Die selbständige Ableitung von kurzfristigen Produktionszielen wäre nur so zu verstehen, daß für alle Gruppen zusammen aus dem geplanten (langfristigen) Absatzvolumen Zielvorgaben abgeleitet werden.

Die Durchführung der dazu notwendigen Arbeiten ist für die Gruppenmitglieder durch die unveränderten technischen und organisatorischen Bedingungen determiniert. Eine Beibehaltung des Fließprinzips innerhalb der Produktionsstufen ist in dieser Konzeption denkbar; eine Zeitgestaltung wäre in diesem Fall nur in der Form möglich, daß die Bandgeschwindigkeit den auf "Über-Gruppenebene" von den Arbeitenden abgeleiteten Produktionszielen angepaßt wird.

In Anbetracht der Problematik, die sich bei selbständig nebeneinander arbeitenden und bei hintereinandergeschalteten

1) Zu den Problemen der Fertigungssteuerung und der Bedeutung der Maschinenbelegung in diesem Zusammenhang vgl.: Opitz, H./Eversheim, W./Braukamp, K.: "Fertigungsorganisation", in: Grochla, E. (Hrsg.) HdO, Stuttgart 1969, Sp. 528 ff.

2) So die Bezeichnung bei Bihl, G., a.a.O., S. 25ff. bei der Darstellung der Experimente der norwegischen Heizkörperfabrik in Hommelvik. Hier werden die Produktionsstufen "Bearbeitung des Rohmaterials", "Außenbehandlung der Teile", "Montage der Teile" und "Verpackung der fertigen Öfen" als je eine "selbststeuernde" Gruppe von 8-10 Mitgliedern eingerichtet.

Gruppen in solchen Produktionsstufen (und bei solchen Produkten) ergibt, in denen (bzw. bei denen) die Fertigung unter Mitwirkung großer Anlagen erfolgt, erscheinen relativ arbeitsintensive Montageaufgaben für die Realisierung dieser Spielart der MbaA am geeignetsten.

Dies gilt besonders, wenn eine völlige Abkehr vom Fließprinzip als wesentliches Merkmal teilautonomer Arbeitsgruppen angesehen wird und zudem für die Gruppe die Einrichtung eines auch äußerlich abgeschlossenen Aufgabenkomplexes angestrebt wird.

Eine solchermaßen "abgerundete" Aufgabe ergibt sich natürlich besonders, wenn der "output" der Gruppe fertige Erzeugnisse sind. In den Versuchen der Praxis handelt es sich auch überwiegend um Übertragung von Aufgaben der Vor- und Endmontage (einschließlich Aufgaben der Qualitätskontrolle) an teilautonome Gruppen.

Es ist an dieser Stelle aber zu betonen, daß eine solche Konzeption nicht notwendig die Abschaffung des Fließbandes impliziert; bei großen und schweren Bearbeitungsteilen wird das Band als Transportmittel nach wie vor seine Bedeutung behalten. Der Unterschied zur Fließfertigung besteht aber darin, daß der Transport auf Initiative der Arbeiter im Rahmen eines selbst gewählten Arbeitsrhythmus abgewickelt werden kann.

Neben den direkt sachaufgabenbezogenen Entscheidungen kommen für die Gruppe Entscheidungen über die Einstellung neuer Mitglieder und über Arbeitsbedingungen, wie etwa Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitssicherheit, in Frage.¹⁾

1) Im Rahmen eines im Auftrag des amerikanischen Gesundheitsministeriums erstellten Gutachtens über die Situation des amerikanischen Arbeiters und Möglichkeiten zu ihrer Verbesserung wird von dem Forscherteam ein "redesign of work-settings" vorgeschlagen. Die Arbeitenden sollen danach an Entscheidungen über "their own production methods, the internal distribution of tasks, questions of recruitment, questions regarding internal leadership, ...additional tasks to take on, (and) when they will work" teilnehmen. Vgl.: Work in America. Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare. Cambridge (Mass.) 1973, S. 103.

Die ökonomische Zweckmäßigkeit der MbaA in der Form teilautonomer Arbeitsgruppen muß wegen des größeren, in vertikaler Richtung angereicherten Aufgabenfeldes in noch stärkerem Maße von dem Ausbildungsstand der Mitarbeiter abhängen. Neben einer Beherrschung eines möglichst breiten Spektrums der im Gruppenbereich anfallenden manuellen Tätigkeiten wird die Fähigkeit zur Planung der Arbeitseinteilung und -verteilung auf der Grundlage von Informationen über Art und Struktur der notwendigen Operationen und über die notwendigen und verfügbaren Arbeitskräfte nach Menge und Art ihrer Qualifikation vorausgesetzt.

Gegenüber einem stark arbeitsteilig nach dem Fließprinzip organisierten Produktionsprozeß haben strukturell voneinander relativ unabhängige teilautonome Arbeitsgruppen ähnlich wie die Einzelplatzfertigung große Elastizitäts- und Flexibilitätsvorteile, die in Richtung einer Kompensierung eventuell gegebener Mängel in der Planung des Durchlaufs der Bearbeitungsobjekte und der Ausnutzung der Bearbeitungskapazitäten wirken kann. Bei aufeinanderfolgenden Gruppen, die nach abgeteilten Produktionsstufen oder -abschnitten gebildet sind, setzt eine solche Wirkung, allerdings eine Koordination zwischen den Einheiten voraus.

Ein weiterer, ökonomisch wichtiger Vorteil einer -gutausgebildeten- Arbeitsgruppe besteht in der Möglichkeit zur Einsparung von Kontrollpersonal, soweit die Beschaffenheit des Erzeugnisses eine Qualitätskontrolle durch die Gruppe selbst gestattet.¹⁾

Infolge der Übernahme der Selbstorganisation durch die Gruppenmitglieder können sich weiterhin formale Vorgesetzte wie Meister, Untermeister oder Vorarbeiter erübrigen bzw. sie können für andere im Rahmen der MbaA-Konzeption anfallende Aufgaben (vor allem Koordinationsaufgaben und Mitarbeiter-schulung) entlastet werden.

Für die Effizienz wichtige Effekte können sich weiterhin

1) Bei Geräten, die unter Hochspannung geprüft werden müssen, wird z.B. eine Endkontrolle durch Spezialisten notwendig sein. (So z.B. bei dem o.g. Klöckner-Moeller-Beispiel)

(wie bei der Einzelplatzfertigung) durch Verbesserung der Leistungsqualität ergeben, die sich in geringeren Ausschußquoten bzw. geringeren Montagefehlern äußern. Diese Vorzüge können die Folge gestiegener Fachkenntnisse und Fertigkeiten wie auch der Milderung physischer Belastungen (durch Zeitzwang und ungünstigere ergonomische Bedingungen) sein.

Zudem können für teilautonome Arbeitsgruppen zusammen mit anderen vorher angesprochenen Ansätzen des job enrichment Effizienzwirkungen von der Motivationsseite her eintreten. Ein erhöhtes Zufriedenheitsgefühl beeinflusst - neben der verbesserten Ausbildung und technischen Vorteilen - möglicherweise die Qualität der Leistungserstellung; hohe Fluktuationsraten und kurze, nicht krankheitsbedingte Fehlzeiten werden evtl. reduziert.

In folgenden sollen noch einige markante Beispiele für Versuche mit teilautonomen Arbeitsgruppen sowie Eindrücke und bisherige Erfahrungen mit dieser Organisationsform skizziert werden¹⁾, wenn zu diesem Punkt auch bisher kaum detaillierte Erkenntnisse vorliegen.

1. Volvo-Werke²⁾

- Betroffene Gruppen und Mitgliederstärke:

- a) Zwei Gruppen von 9 bzw. 16 Frauen in der Polsterei des PKW-Werks Torslanda
- b) 27 Gruppen zu je 3 bis 9 Arbeitern in der Vormontage des LKW-Werks Lundby

- Beginn der Versuche:

- a) 1963
- b) ohne Angabe

1) Einen kurzen Überblick in ähnlicher Form über MbaA-Experimente unterschiedlicher Konzeption und Intensität in Unternehmen verschiedener Wirtschaftsbereiche findet man in "Work in America", a.a.O., Appendix "Case Studies in the Humanization of Work", S. 188 ff.

2) Vgl. Volvo-Presseinformation, a.a.O., und Gottschall, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 44 f.

- Konzeption:

- a) Eigenständige Durchführung des Produktionsplans unter Wahrnehmung von Aufgaben der Materialversorgung und -prüfung und der Kontrolle des Endprodukts, Planung von job rotation
- b) Aufteilung von wöchentlichen Produktionsvorgaben nach eigenem Ermessen, Arbeitseinteilung und -verteilung innerhalb der Gruppe, Wahrnehmung von Kontrollaufgaben.

- Ökonomische Auswirkungen:
(nach Anfangsschwierigkeiten)

- a) Einsparung von 4 Kontrolleuren, Einsparung von Meistern bzw. Entlastung der Meister für Ausbildungsaufgaben, verbesserte Fertigungsqualität, verminderte Nacharbeiten, Sinken der Fluktuation auf nahezu 0, Verminderung der Abwesenheitsrate
- b) Verringerung der Anzahl der Meister von 43 auf 30, Qualitätsverbesserungen und Verminderung der notwendigen Nacharbeiten, Verminderung der Fluktuation und Fehlzeiten

Philips-Fernsehgerätefertigung (Holland)¹⁾

- Betroffene Gruppen und Mitgliederstärke:

Gruppen von zunächst 33-20, später 7 Personen in der Vormontage und Montage von Fernsehgeräten

- Beginn der Versuche:

1960, mit Puffer-Probebändern, selbständige Gruppen seit 1969

- Konzeption:

Ausstattung der Gruppe mit Entscheidungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeit, Einbeziehung von Aufgaben der Material- und Qualitätskontrolle, Wahrnehmung der Kontakte zu Stabs- und Hilfsabteilungen durch die Gruppe

¹⁾ Vgl. den Hertog, F.J./Kerkhoff, W.H.C.: Vom Fließband zur selbständigen Gruppe, in: Industrielle Organisation, 43. Jg. 1974, H. 1, Sondernummer: Neue Formen der Arbeitsorganisation, S. 21 - 24.

- Ökonomische Auswirkungen:

Einsparung von Personal der unteren Managementebene, niedrigere Abwesenheitsquote, weniger Wartezeiten, bessere Abstimmung, kostengünstigere Instruktionen, Verminderung der Fehlmontage- und Nacharbeiten

3. Corning Glass Works (USA)¹⁾

- Betroffene Gruppen und Mitgliederstärke:

Eine Gruppe von 6 Arbeiterinnen in der Montage vollständiger Instrumente für Laborbedarf in Medfield (Mass.)

- Beginn der Versuche:

1965

- Konzeption:

Aufgaben der selbständigen Arbeitseinteilung und -aufteilung zur Erreichung wöchentlicher Zielvorgaben, Einbeziehung von Qualitätskontrolle in die Gruppenaufgaben; bei (auch möglicher) Einzelplatzfertigung zeichnet jede Arbeiterin die von ihr erstellten Geräte im Hinblick auf mögliche Kundenreklamationen mit ihren Initialen ab.

- Ökonomische Auswirkungen:

In den ersten 6 Monaten nach Einführung der MbaA Maßnahmen:

Sinken der Ausschußquote von 23% auf 1%

Rückgang der Abwesenheitsrate von 8% auf 1%

4. Texas Instruments²⁾

Betroffene Gruppe:

Kleine Gruppe von Frauen, beschäftigt mit der Montage von elektronischen Instrumenten

- Beginn der Versuche:

1967

1) Vgl. U.S. News and World Report, July 17, 1972, S. 50 (zit. bei: Work in America, a.a.O., Appendix "Case Studies ...", S. 188ff.).

2) Vgl. Foulkes, F.K.: Creating More Meaningful Work, American Management Association, 1969, S. 62 ff. Foulkes berichtet auch über recht weitgehende, interessante MbaA-Ansätze bei der American Telephone and Telegraph Company, auf die hier aber wegen der Konzentration auf Industriebetriebe nicht eingegangen werden soll. Vgl. Foulkes, F.K., a.a.O., S. 97-134, sowie auch den bereits erwähnten Aufsatz von Ford, R.N., a.a.O., S. 96-106.

- Konzeption:

Information der Arbeiterinnen über Bedingungen und Kosten des vorliegenden (zu bearbeitenden) Regierungsauftrags
Analyse und Beurteilung der Fertigungsmethoden durch die Gruppe sowie Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen. Realisierung der Verbesserungsvorschläge, die insbesondere zu einer Neugestaltung des Montageprozesses führten
Ableitung eigener Produktionsziele durch die Gruppe

- Ökonomische Auswirkungen:

Verminderung der Abwesenheits- und Fluktuationsrate, geringere Inanspruchnahme von Kuraufenthalten, Verringerung von Beschwerden

Verringerung der Montagezeit von 138 auf 32 Stunden (in mehreren, aufeinanderfolgenden Zielsetzungskonferenzen und Realisierungsanläufen)

Auf weitere, allerdings weniger weitreichende MbaA-Experimente in einem amerikanischen Betrieb für die Herstellung chemisch-organischer Mischungen (Arapahoe Chemicals) über die H.M. Rush berichtet, soll hier nur hingewiesen werden.¹⁾

4.1.3. Fazit und Alternativen zur MbaA

4.1.3.1. Grenzen für die MbaA aufgrund negativer Effizienzwirkungen

Nach den in Punkt 2. gemachten Ausführungen ist festzuhalten, daß die Einführung von Konzeptionen der MbaA i.e.S. (job enrichment, Einzelplatzfertigung, teilautonome Gruppen) eine erhebliche Modifizierung der herkömmlichen Fließfertigung bzw. eine völlige Abschaffung dieses Typs der Fertigungsorganisation erfordern.

Die Realisierung einer MbaA-Konzeption mit den Merkmalen eines zeitlichen und sachlichen Gestaltungsspielraums sowie evtl. einer umfassenden Erweiterung des Arbeitszyklus bis zur Ferti-

¹⁾ Vgl. Rush, H.M.: Job Design for Motivation, A Research Report from the Conference Board, New York 1971, S. 32 und S. 35 ff.

gung vollständiger Produkte findet jedoch ihre aufgabenbestimmten Grenzen.

Zum einen kann die Art des zu fertigenden Produkts und (damit in Verbindung) die anzuwendende Produktionstechnik mit MbaA-Konzepten wie Einzelplatzfertigung und teilautonomen Arbeitsgruppen unvereinbar sein und höchstens job rotation- und job enlargement- Maßnahmen erlauben. Dies trifft vor allem für Güter zu, zu deren Erzeugung bzw. Bearbeitung der Einsatz großer Anlagen technologisch unerlässlich ist; bei einer Unterscheidung der Erzeugnisse bzw. Einsatzstoffe nach ihrer Gestalt gilt dies in besonderem Maß für sog. "Fließgüter", aber auch für zahlreiche "Stückgüter".¹⁾ Hierauf ist nicht näher einzugehen.

Ein zweiter Fall betrifft Güter und Produktionsverfahren, für die die genannten MbaA-Ansätze durchaus technisch realisierbar sind, wo aber eine Abwägung von aufgrund möglicher organisatorischer Nachteile entstehenden negativen Auswirkungen auf Produktivität und Wirtschaftlichkeit gegenüber potentiellen positiven Wirkungen - sowohl organisatorischer Art als auch in Bezug auf die Motivation der Arbeitenden - erfolgen muß.

Es kann wohl gesagt werden, daß der Verzicht auf die Vorteile einer hochmechanisierten Fertigung großer Mengen von Einzel- und einfachen zusammengesetzten Teilen, die auf den Prinzipien starker Arbeitsteilung und minutiöser Reihenfolge- und Zeitplanung des Produktionsablaufs (Fließfertigung) beruht, unter Effizienzgesichtspunkten unrealistisch ist.

Eine weitgehende Automatisierung notwendiger Arbeitsvorgänge

1) Riebel gliedert die industriellen Erzeugungsverfahren u.a. nach dem Kriterium der Gestalt der Einsatzstoffe und Produkte in (ungeformte und geformte) Fließgüter und in (einfache und zusammengesetzte) Stückgüter. Merkmal der ersteren ist, daß sie keine natürlichen Leistungseinheiten, sondern beliebig unterteil- und dosierbare "Massen" sind, während es sich bei den letzteren um natürliche Leistungseinheiten handelt, die ohne Beeinträchtigung ihrer Art und Funktionsfähigkeit nicht zerlegt werden können. Vgl. Riebel P.: Industrielle Erzeugungsverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1963, S. 48 ff.

st sowohl unter technisch-organisatorischen Gesichtspunkten, als auch im Hinblick auf physiologische und psychologische Belange der menschlichen Aufgabenträger, denen sie schwere, müstige und als sinnlos empfundene Arbeiten erspart, als positiv zu betrachten. So wird nicht nur in den bisherigen MbaA-Experimenten, sondern auch sonst verbreitet in der industriellen Praxis auf die Verbesserung der äußeren Arbeitsbedingungen durch verstärkte Mechanisierung und Automatisierung immer größerer Wert gelegt.¹⁾

Anders verhält es sich mit Aufgaben, deren Erfüllung unter Anwendung von MbaA-Prinzipien u.U. bessere Produktionsergebnisse verspricht als die traditionelle Fertigungsweise. Über die konkreten Auswirkungen von MbaA-Maßnahmen auf Produktivität und Kosten im Vergleich zur Situation bei stark arbeitsteiliger Fließfertigung können die Experimente der Praxis bisher noch wenige verlässliche Aussagen in dem Sinne machen, daß die relevanten Einflußfaktoren gesondert zu erfassen gesucht wurden. Immerhin bestätigt die Art der bisher experimentierenden Unternehmen die theoretische Überlegung, daß besonders arbeitsintensive Montagearbeiten, deren Erzeugnisse aus leichten und kleinen Elementen zusammengesetzt sind und bei denen Qualitätsarbeit wichtig ist, für Anwendung von MbaA-Konzeptionen geeignet sind.

1) Vgl. Volvo-Presseinformation, a.a.O., Grundlagen ... S. 3. Dies geht ebenfalls aus Erläuterungen und Stellungnahmen von Managementangehörigen der Opel AG in Rüsselsheim während eines Werksbesuches im Juni 1973 hervor. - Guest zeigt auch für die "neue Technologie" Möglichkeiten auf, die in Richtung von bestimmten MbaA-Aspekten gehen. Der einzelne hat u.U. anspruchsvollere Aufgaben der Überwachung (ggf. der Reparatur) auszuführen, die zudem einen größeren Sektor des gesamten Produktionsprozesses umfaßt; sachlicher und zeitlicher Arbeitsrhythmus sind nicht so determiniert wie am Fließband; Perioden vollkommener Ereignislosigkeit wechseln sich mit Perioden plötzlich auftretender und zu bewältigender Störungen ab. Vgl. Guest, R.H.: Technology of Change: The Meaning of Work, in: Elbing, A.O. (Hrsg.): Behavioral Decisions in Organizations, Glenview (Ill.) 1970, S. 763. - Die möglichen Auswirkungen der Automatisierung auf das Verhältnis des Menschen zu seiner Arbeit sind vielfältig und können von Bereich zu Bereich sehr unterschiedlich sein, (vgl. auch Guest, R.H., a.a.O., S. 762 und S. 764). Hierauf soll im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden.

Die Notwendigkeit raumbeanspruchender Um- und Neugestaltung bei den oben angesprochenen MbaA-Modellen läßt die Eignung für eine Produktion in großen Dimensionen problematisch erscheinen. Dies gilt besonders für größere und schwerere Bearbeitungsobjekte, die Transport- und Lagerschwierigkeiten verursachen und daher aufwendige Um- und Neubauten der Produktionsanlagen und sogar der Gebäude erfordern.

In den kritischen Stellungnahmen anderer Automobilproduzenten zu den Volvo-Experimenten wird denn auch bezweifelt, daß das Modell auf Unternehmen mit größeren Produktionszahlen übertragbar sei.¹⁾ Im Jahr 1972 produzierte Volvo 234.000 PKW, Opel dagegen 875.000, VW sogar 1,8 Mio.²⁾

Dabei betreffen die Reformansätze bei Volvo (einschließlich job rotation und job enlargement) bisher erst 15% der Mitarbeiter.³⁾ In den modernsten Projekten, der neuen Motorenfabrik in Skövde und dem Montagewerk in Kalmar, ist die Beschäftigung von je 600 Mitarbeitern vorgesehen, die 250.000 bzw. 30.000 Einheiten (später 60.000 in zwei Schichten) pro Jahr fertigen sollen.⁴⁾

Neben technisch-organisatorischen Grenzen müssen hier aber noch motivationsbezogene Gesichtspunkte berücksichtigt werden, die die Anwendung der MbaA als Instrument zur Produktivitätssteigerung in Frage stellen können.

Durch MbaA können die Erwartungen eines arbeitenden Menschen bezüglich seiner Chancen zur Befriedigung von Bedürfnissen nach Selbstentfaltung und Selbstbestätigung durch Leistung verbessert oder überhaupt erst geschaffen werden. Diese Erwartungen bezüglich der Beeinflussbarkeit seiner Arbeits-

1) So der Leiter der VW Standardabteilung, P. Oberheid, zu Mitarbeitern des "Manager-Magazin". Vgl.: Gottschall, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 45, ferner: o.a. Exkursionsgespräche in Rüsselsheim.

2) Gottschall, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 45.

3) Vgl. Gottschall, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 40.

4) Vgl.: Volvo-Presseinformation, a.a.O., "Kalmar" S. 3 und "Skövde" S. 2.

situation durch ihn selbst sind, wie oben angesprochen, eine wesentliche Voraussetzung für die Leistungsbereitschaft eines Individuums am Arbeitsplatz.¹⁾

Außer den Erwartungen ist aber noch die Struktur der persönlichen Ziele für diese Bereitschaft entscheidend.

Wie oben versucht wurde zu zeigen, gibt es eine Reihe von Faktoren, die die Zielstruktur des einzelnen prägen. Persönlichkeitsmerkmale (sowohl angeborene wie im Laufe der Entwicklung entstandene), Kultur der Gesellschaft und evtl. der Organisation, sowie spezielle Bedingungen der außerbetrieblichen Lebenssphäre können bestimmend dafür sein, ob das Individuum mit den dargestellten MbaA-Formen gegebene Möglichkeiten der Selbstentfaltung durch Selbst- bzw. Mitbestimmung wünscht.

Zuweilen wird in der Diskussion über diese Zusammenhänge über individuelle Unterschiede hinaus von ganzen Arbeitnehmergruppen angenommen, daß ihr Interesse an Gestaltungsspielraum bei ihrer Tätigkeit gering sei. Auf die Problematik einer solchen Unterstellung wurde im Hinblick auf die Zielvorstellungen der Gastarbeiter schon hingewiesen.²⁾

Besondere Beachtung wird in letzter Zeit auch den Arbeitsmotiven der Frau beigemessen. Ansatzpunkt für solche Betrachtungen bilden oft die bisher noch bestehenden "Lücken" für die Emanzipation der Frau im Arbeitsleben, die durch gegenüber männlichen Arbeitskollegen schlechtere Aufstiegschancen und - so wird argumentiert - auch durch schlechtere Entlohnung gekennzeichnet sind.

Es ist jedoch zu prüfen, ob in den jeweiligen Fällen eine Ungleichbehandlung im Sinne des Gleichheitsprinzips deswegen nicht vorliegen kann, weil Frauen vielfach hinsichtlich der Kriterien "Ausbildung" "ununterbrochener Berufseinsatz" und "berufliches Engagement" nicht die gleichen Voraussetzungen

1)Vgl. oben S. 109 ff.

2)Vgl. oben S. 147 f.

mitbringen wie männliche Arbeitnehmer.¹⁾

Die bisher nach wie vor bestehende dominierende Rolle der Frau in der häuslichen Versorgung der Familie wirkt sich auf ihre objektiven Berufschancen, aber auch - und darum geht es hier - auf ihre Berufswünsche aus.²⁾ Bezüglich der hier betrachteten Arbeitsebene könnte die These aufgestellt werden, daß hier im allgemeinen die Arbeitsmotive der Frau weniger im Wunsch nach Selbstverwirklichung als etwa in materiellen Beweggründen ("Hinzuverdienen") und/oder dem Bedürfnis nach sozialem Kontakt zu suchen sind und infolgedessen relativ wenig anspruchsvolle Fließbandarbeit bevorzugt wird.³⁾

Die beschriebenen Experimente bei Volvo sowie bei Philips und Klöckner-Moeller zeigen aber, daß dies keinesfalls für die Mehrzahl der Arbeiterinnen zuzutreffen scheint, sondern daß die Frauen nach anfänglichen Befürchtungen Arbeitstätigkeiten mit erweitertem Handlungs- und Entscheidungsspielraum bevorzugen.⁴⁾ Für den Teil der Arbeiterinnen, die nach wie vor die Tätigkeit am Fließband vorziehen, weil die dort gegebenen Bedingungen ihren individuellen Zielvorstellungen besser entsprechen, wird bei Philips parallel zur neuen Form die Bandfertigung beibehalten.⁵⁾

¹⁾ Vgl. z.B. Pross, H.: "Gleichberechtigung im Beruf?" Frankfurt 1973 (Deutsche Ausgabe einer EG-Studie über Frauenarbeit in sechs westeuropäischen Ländern), S. 41 f. und S. 53 f.

²⁾ Vgl. ebenda (S. 54). Vgl. zum ganzen auch Pross, H.: Über die Bildungschancen von Mädchen in der Bundesrepublik, 4. Aufl., Frankfurt 1972.

³⁾ Vgl. auch Fuchs, R.: Different Meanings of Employment for Women, in: HR, Vol. 24 (1971), Nr. 6, S. 495-499. Zu den Größen, die neben der Art der Tätigkeit (und in Verbindung mit dieser) die Einstellung der Frau zur Arbeit beeinflussen können, vgl. z.B.: Haller, M./Rosenmayer, L.: The Pluridimensionality of Work Commitment, in: HR, Vol. 24 (1971) No. 6, S. 501 - 518.

⁴⁾ Nach einer Umfrage im Werk Dausenau der Klöckner-Moeller GmbH, gaben 84% der befragten 160 Arbeiterinnen an, Einzelplatzfertigung der Fließbandarbeit vorzuziehen. Die Attraktivität dieser Organisationsform sieht die Werksleitung auch darin bestätigt, daß nur 8% der Beschäftigten Gastarbeiter sind, da genügend deutsche Mitarbeiterinnen eingestellt werden können. Vgl. Gottschall, D., a.a.O., S. 70.

⁵⁾ Vgl., Missriegler, E., Interview..., a.a.O..

Die Betrachtung dieser Grenzen, die der "MbaA als Instrument" durch technisch-organisatorische Gegebenheiten und evtl. durch die Motivationsstruktur der betreffenden Mitarbeiter gesetzt sind, führt zu der Überlegung, ob subjektive und objektive Voraussetzungen der Leistungsbereitschaft der menschlichen Aufgabenträger nicht durch Ausgestaltung anderer Einflußfaktoren geschaffen werden können.

Es wird sich hier um Größen handeln, die die Rahmenbedingungen der eigentlichen Arbeitstätigkeit repräsentieren.

Von den möglichen Faktoren sollen hier nur die Gestaltung der täglichen Arbeitszeit, die äußerlichen Bedingungen des Arbeitsplatzes und das Verhalten des Vorgesetzten - und auch das nur kurz - angeführt werden; eine eingehendere Behandlung dieser Fragenkreise, die jeder für sich sehr umfangreich sind, würde in diesem Rahmen zu weit führen.

4.1.3.2. Alternativen zur MbaA

4.1.3.2.1. Gestaltung der täglichen Arbeitszeit

Eine Komponente der Arbeitsbedingungen, die heute mehr und mehr diskutiert wird, ist die Möglichkeit der individuellen Gestaltung der täglichen Arbeitszeit.

Grundgedanke einer solchen Konzeption ist der, daß die Arbeitnehmer über den Zeitpunkt des Beginns ihres Arbeitstages sowie gegebenenfalls über die tägliche Arbeitsdauer Dispositionsmöglichkeiten eingeräumt bekommen; dabei ist bei Festsetzung gewisser Grenzen - ein Ausgleich des erworbenen "Gleitzeitkontos" innerhalb einer Arbeitswoche, eines Abrechnungsmonats, oder, wie am häufigsten praktiziert, innerhalb des folgenden Monats vorgesehen.¹⁾

1) Vgl. dazu Schüt, F.W.: Gleitende Arbeitszeit, München 1971, S. 41f., sowie ausführlicher Marx, A.: Gleitende Arbeitszeit und Pauschallohn, Wiesbaden 1972, S. 32 f.

Für den hier betrachteten Fall des Produktionsbetriebes mit Fließfertigung erscheint eine Einrichtung der Arbeitszeit nach persönlichem Ermessen des einzelnen allerdings problematisch. Um die jederzeit volle Besetzung aller Arbeitsplätze am Band zu gewährleisten, müßten universal verwendbare Arbeitskräfte, die bereits oben erwähnten "Springer", zum Einsatz kommen.

Bei einem nicht schichtweise "rund um die Uhr" produzierenden Betrieb wäre Gleitzeitarbeit mit täglichem Ausgleich von vornherein unmöglich, da Fehlzeiten nicht isoliert nachgeholt werden können. Wegen der strukturellen Abhängigkeit der hintereinander am Fließband Arbeitenden wäre eine spontane individuelle Arbeitszeiteinteilung bei allen Abrechnungsperioden kaum denkbar, es müßten vielmehr Gleitzeitwünsche im voraus angemeldet und in einem genauen Plan zum Ausgleich gebracht werden. Solche - schon wegen der relativ hohen Kosten für "Springer" - notwendig werdenden Planungen sind zeitraubend, können sicher in den meisten Fällen nicht alle Interessenten zufriedenstellen und entsprechen dann kaum dem Grundanliegen der "gleitenden Arbeitszeit", sofern auf eine Erweiterung des Dispositionsspielraums des Arbeitenden (hier bezogen auf seine Arbeitszeit abgestellt wird.¹⁾

Soweit es sich um längerfristig gleichbleibende Wünsche handelt, wie z.B. Bevorzugung früherer oder späterer Arbeitszeit aus Gründen individuell verschiedener Tagesleistungskurven oder aus familiären Gründen, mag allerdings (bei durchgehender Produktion) eine Koordination weniger schwierig sein.

Eine Ermöglichung spontaner Arbeitszeitgestaltung bei Fließbandarbeiten würde Informationen über die notwendige Anzahl von Springern voraussetzen, die mit hinreichender Sicherheit zu jedem Zeitpunkt für die Übernahme unbesetzter Arbeitsplätze

1) Aus der Dispositionsfreiheit resultieren gewisse Auswirkungen, die je nach Betrachtungsstandpunkt als "Ziel" einer Gleitzeitregelung betrachtet werden können. So lassen sich z.B. - außer den hier ohnehin im Vordergrund stehenden psychologischen und soziologischen Aspekten - verkehrspolitische und arbeitsmedizinische Überlegungen anführen. Vgl. auch Schüt, F.W., a.a.O., S. 14 ff. und S. 74 ff.

verfügbar wären. Dazu wäre u.a. eine Beobachtung der Gleitzeitgewohnheiten der Arbeiter - unter Berücksichtigung denkbarer wichtiger Einflußfaktoren und ihrer voruassichtlichen Entwicklung - notwendig, die Anhaltspunkte über die durchschnittlich benötigte Springerzahl liefert.

Ob die Realisation eines solchen Konzepts - vor allem unter Kostengesichtspunkten - denkbar ist, kann hier nicht näher erörtert werden.

Die bisher mit gleitender Arbeitszeit allgemein gemachten Erfahrungen sprechen dafür, die Möglichkeiten und Bedingungen ihrer Einführung bei Fließfertigung zu prüfen.

Einer deutlichen Zufriedenheit der Arbeitnehmer stehen Kosteneinsparungen der Betriebe auf der anderen Seite gegenüber.¹⁾

Gründe dafür können zunächst in der bereits angedeuteten Möglichkeit der Anpassung der täglichen Arbeitszeit an den persönlichen Arbeitsrhythmus liegen, die sich auf die Arbeitsqualität positiv auswirken kann.²⁾ Zum zweiten können bezahlte Fehlzeiten aus privatem Anlaß und "Eintagskrankheiten" zurückgehen.³⁾

Als weitere Faktoren führt Schüt die erfahrungsgemäß ständigen Gleitzeitguthaben der Mitarbeiter sowie eine Anpassung an den Arbeitsanfall an, der eine Personalkapazität unterhalb des durchschnittlichen Arbeitsanfalls erlaubt.⁴⁾

Diese Vorzüge kommen bei Fließarbeit weniger bzw. nicht in Betracht. Dagegen wird im Rahmen der Vorzüge der Einzelplatzfertigung hervorgehoben, daß diese die Möglichkeit für die Einführung einer gleitenden Arbeitszeit schafft und (auch) damit die Flexibilität der Fertigung im Hinblick auf Anpassung an Auftragsschwankungen erhöht.⁵⁾

1) Zu möglichen Gründen der Kostenersparnis vgl. auch Schüt, F.W., a.a.O., S. 57 ff.

2) Zu den physiologischen Grundlagen der Arbeitszeitgestaltung vgl. Graf, O.: Arbeitsphysiologie, in: Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. v.E. Gutenberg, Wiesbaden 1960, S. 13.

3) Schüt führt ein Beispiel an, in dem solche Fehlzeiten um 50% zurückgegangen sind. Vgl. Schüt, F.W., a.a.O., S. 58.

4) Vgl. Schüt, F.W., a.a.O., S. 56 und S. 59.

5) Vgl. Gottschall, D., a.a.O., S. 72.

4.1.3.2.2. Gestaltung des Arbeitsplatzes

Die Ausgestaltung der äußeren Arbeitsumgebung kann sowohl für den Leistungswillen als auch für die Leistungsfähigkeit des arbeitenden Individuums von Bedeutung sein. Sie ist eine wichtige Ergänzung zu fertigungsorganisatorischen Änderungen der oben dargestellten Art.¹⁾ Besondere Bedeutung haben sie jedoch für die Tätigkeiten, die aus o.g. technisch-organisatorischen Gründen nicht in MbaA-Strukturen durchführbar sind und bei denen gerade - im Falle des Einsatzes großer Aggregate - der Arbeitende auf verschiedene Weise physiologischen Beeinträchtigungen ausgesetzt ist.

Maßnahmen in dieser Richtung betreffen die Beleuchtung, Belüftung, Lärmdämpfung, Regelung der Temperaturverhältnisse und ergonomisch günstige und unfallsichere Gestaltung der Maschinen sowie Zuordnung der Arbeitsplätze, ferner ästhetische Faktoren wie Form- und Farbgebung von Gegenständen und Räumen; auch eine eventuell speziell auf Arbeitstätigkeit abgestimmte "Hintergrundmusik" ist hier einzuordnen.

Beispiele für physiologisch orientierte Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung bei Volvo, für die einer speziell eingesetzten "Gruppe für Arbeitsplatzfragen" 15 Mio. Kronen zur Verteilung an die verschiedenen Konzernbetriebe bewilligt wurden,²⁾ sind: Errichtung einer zentralen Absauganlage für Asche und Staub in der Gießerei (Werke Skövde, Floby und Flen), Lüftungsverbesserung durch sechsmalige Umsetzung der Luft pro Stunde bei Deckenhöhen von 8 Metern, besondere Absaugvorrichtung für Bereiche mit Bildung von Staub, Ölrauch und Flüssigkeitsnebeln (neue Motorfabrik Skövde), Schallisolierung an lärmenden Maschinen und Abschirmung von besonders lauten Räumen (Werke Olofström, Köping, Skövde, Göteborg)³⁾. Ergonomische Erfordernisse wurden

1) Vgl. S. 143 ff. dieser Arbeit.

2) Insgesamt hat Volvo in den letzten 4 Jahren für Arbeitsplatzgestaltung und (den oben angesprochenen) Änderungen in der Fertigungsorganisation 175 Mio. Kronen ausgegeben, obwohl es sich bei den betreffenden Werken um moderne, in den sechziger Jahren gebaute Fabriken handelt. Vgl. Volvo-Presseinformation a.a.O., "Grundlagen für bessere Arbeitsverhältnisse" S. 1.

3) Vgl. ebenda, S. 4. und "Skövde", S. 3.

z.B. in den bereits erwähnten Kippvorrichtungen für Karosserien zur Unterseitenbearbeitung berücksichtigt (neues Montagewerk in Kalmar)¹⁾.

Doch auch eine Herabsetzung der Bandgeschwindigkeiten und eine Erhöhung der festgelegten Ruhepausen gehört in den Zusammenhang der Arbeitsplatzgestaltung, da solche Maßnahmen - wie oben bereits gesagt wurde - nicht als Schaffung von Möglichkeiten zur zeitlichen Arbeitsgestaltung verstanden werden können.

An der Gestaltung der Arbeitsplatzbedingungen können die betroffenen Mitarbeiter beteiligt werden, wie es bei Volvo in großem Maße geschieht.²⁾

Hierdurch kommt ein Moment der MbaA hinein, die sich in diesem Fall auf Teilnahme an multipersonalen Entscheidungsprozessen über "Hygiene-Factors" bezieht, von MbaA im Sinne von "job enrichment" jedoch zu trennen ist.³⁾ Es ist aber denkbar, daß auch solche Mitwirkungsmöglichkeiten als Aufgabenanreicherung empfunden werden, die - zusammen mit dem subjektiven Eindruck, daß ihre Wünsche berücksichtigt werden - eine Motivationswirkung bei den Arbeitenden hervorrufen können.

4.1.3.2.3. Verhalten der Führungspersonen

Das Verhalten von Führungspersonen gegenüber untergeordneten Mitarbeitern wurde besonders in der "normativen Phase" der Anwendung von bestimmten Human Relations-Erkenntnissen auf die "Pflege" der sozialen Beziehungen im Betrieb als Determinante der Leistungsbereitschaft angesehen; diese Auffassung fand z.B.

1) Vgl. S. 144 dieser Arbeit.

2) Vgl. Volvo-Presseinformationen a.a.O., "Kalmar", S. 3. Repräsentative Mitwirkung in größerem Rahmen findet z.B. durch die o.g. "Arbeitsgruppe für Arbeitsplatzfragen", die die finanziellen Mittel zur Arbeitsplatzgestaltung auf die Konzernbetriebe verteilt, statt. Beim Bau der neuen Fabriken wurden im Rahmen einer "Referenzgruppe" Personalvertretern des Volvo-Konzerns sowie speziellen Kontaktpersonen Gelegenheiten zur Darlegung ihrer Gesichtspunkte gegeben.

3) Vgl. S. 38 f. dieser Arbeit.

im Rahmen der Motivation-Hygiene-Theory Herzbergs heftige Kritik.¹⁾ Jedoch hat sich in einigen empirischen Untersuchungen der "Führungsstil" als wichtige Einflußgröße auf das Gruppenverhalten erwiesen.²⁾

Führungsstil ist dabei in einem engeren Sinn als das äußere Verhalten des formellen Führers gegenüber den ihm zugeordneten Mitarbeitern zu verstehen, d.h. als die Art und Weise, wie er die Informationen über die "Ziele der Organisation für die Gruppe" an diese übermittelt und deren Einhaltung kontrolliert.

Ein anderes Kriterium, das oft zur Charakterisierung eines Führungsstils herangezogen wird, ist der Grad, in dem die Gruppe an der Bildung dieser Ziele beteiligt wird.³⁾ Dieser Aspekt soll in dieser engeren Begriffsfassung außer Betracht bleiben; es handelt sich hier also nur um die Art der Kommunikation zwischen Führer und Geführten.

Seit den bekannten Kindergruppen-Experimenten unter der Leitung von K. Lewin wurde festgestellt, daß mehr "autoritäre" Führer einen negativen Einfluß auf die Gruppenleistung haben.⁴⁾

Soweit, bezogen auf Arbeitsgruppen, Merkmal nicht-autoritäre Führung die "Rollendifferenzierung", des Leiters ist (d.h. Konzentration auf Planungs- und Ausbildungsaufgaben anstatt auf Anleitung und Kontrolle der Gruppe), wird der Aspekt der

-
- 1) Vgl. Herzberg, F.: One more Time ..., a.a.O., S. 316 f.
 - 2) Die hier erwähnten Forschungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen Produktivität und Führungsstil sind bei Wilensky H., a.a.O., S. 31 f., zusammengestellt.
 - 3) Zu den Kriterien, nach denen Führungsstil in der Literatur unterschieden werden, vgl. Grochla, E., Unternehmungsorganisation, a.a.O., S. 98 ff. Grochla nennt einmal "aufgaberbzw. "personenbezogene" Führungsstilvarianten, auf der anderen Seite "autoritäre" bzw. "kooperative" Führungsstile.
 - 4) Vgl. Lewin, K./Lippitt, R.: An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres. University of Iowa Studies in Child Welfare, 1940, 16, S. 43-195; sowie White, R./Lippitt, R.: Leader Behavior and Member Reaction in Three "social Climates", in: Cartwright, D./Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics, 3. Ed., New York/Evanston/London 1968, S. 327 ff.

Entscheidungsbeteiligung bzw. Selbstbestimmung der Gruppe angesprochen, von dem hier abgesehen werden soll, wenn auch eine klare Trennung der Gesichtspunkte nicht immer möglich ist.

Es geht vielmehr um die Unterscheidung eines "personenorientierten" von einem "aufgabenorientierten" Verhalten des Vorgesetzten ("employee-centered" bzw. "production-centered" supervision).

Im ersteren Falle nimmt der Führer Anteil an persönlichen Sorgen und Schwierigkeiten, läßt bei Versagen Hilfe anstatt Bestrafung zuteil werden, seine Kritik ist problemorientiert und ist persönlich - und er vermeidet "hautnahe" Beaufsichtigung seiner Untergebenen ("breathing down the necks of the men")¹⁾.

Einige Ergebnisse empirischer Untersuchungen sprechen allerdings für die These, daß Produktivitätssteigerung infolge "Clocker" Beaufsichtigung nur bei Nicht-Routine-Tätigkeiten auftreten;²⁾ das Vorgesetztenverhalten hätte dann nur in Verbindung mit dem Gehalt der Arbeitsaufgabe und "intrinsic factors"³⁾ positive Wirkungen auf die Produktivität.

Für eine dominierende Bedeutung von Abwechslungsreichtum und Anspruchsniveau der Tätigkeit spricht auch eine Untersuchung der Auswirkungen von Führungsverhalten auf die Leistung von Eisenbahn-Gleisarbeitergruppen, die durch "general supervision" nicht positiv beeinflußt wurde. Als Erklärung dafür wird der wenig routinemäßige Charakter der Tätigkeit und der geringe Gruppenumfang genannt, der es dem Vorarbeiter gestatte, über "close supervision" seine Erfahrung an die Arbeiter weiterzugeben und damit zur Effizienz ihrer Leistungserstellung beizutragen.⁴⁾

Im Bezug auf die Fließbandfertigung läßt sich wohl sagen, daß die Determiniertheit des Arbeitsprozesses vorteilhafte Wirkungen durch enge Beaufsichtigung nach der Art des Bahnarbei-

1) Vgl. Katz, D./Kahn, R.L.: Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale, in: Cartwright, D./Zander, A. (Hrsg.): Group Dynamics, Evanston (Ill.) 1953, S. 618 ff..

2) Vgl. Survey Research Center: Productivity, Supervision and Morale Among Railroad Workers, in: HR, Series 2, Rep. 3, S. 51.

3) Vgl. S. 10 f. dieser Arbeit.

4) Vgl. Survey Research Center, a.a.O., S. 52.

terbeispiels nicht ermöglicht,¹⁾ aber auch in weitem Ausmaß nicht notwendig macht, da hier durch organisatorisch festgelegte, sich ständig wiederholende Operationen unter Zeitzwang Kontrolle über den Arbeitenden ausgeübt wird. Ein nicht-autoritärer Führungsstil im o.g. Sinn könnte, was Vermeidung von "close supervision" betrifft, kaum günstige Produktionswirkungen erzielen.

Hingegen könnten durch die übrigen genannten Verhaltensmerkmale positive Effekte hervorgerufen werden, sofern in der Motivationsstruktur der Arbeitenden Faktoren wie "Betriebsklima" und "Ausprägung der sozialen Beziehungen zum Vorgesetzten" relativ große Bedeutung haben. Dazu gehört auch die Art der Beeinflussung anderer "hygiene-factors", wie z.B. Arbeitsbedingungen und Arbeitsentlohnung, durch den formalen Gruppenführer. Ein recht wichtiges Beispiel dafür kann sein, daß von den Arbeitenden "erwirtschaftete" Pausen am Band (durch selbstentwickelte Möglichkeiten der Arbeitsvereinfachung und/oder durch Vorausarbeiten "bandaufwärts") nicht auf Veranlassung des Vorgesetzten zu einer Überprüfung der Vorgabezeiten und ggf. zu einer Erhöhung der Bandgeschwindigkeit führen.

¹⁾Produktivitätssteigerungen (im allgemeinen Sinn) könnten wegen des festgelegten Arbeitstempos ohnehin nur bei Erhöhung der Bandgeschwindigkeit bewirkt werden, es sei denn, nur die qualitativ einwandfreien Stücke - deren Anzahl sich unter der Wirkung der o.g. "Rahmenbedingungen" ändern könnte - werden als output verstanden.

- 2. Die MbaA bei konfligierenden Interessen von Individuum, Gruppe und Organisation
- 2.1. Gründe für eine Unvereinbarkeit von Individual- bzw. Gruppenzielen und Zielen der Organisation
- 2.1.1. Interessengegensätze unter politisch-ideologischen Aspekten

auf grundsätzliche Konflikte zwischen den Zielen der Arbeitenden und der Unternehmung, die nicht aus Gegensätzen zwischen Gruppen in der konkreten Organisation, sondern als gesellschaftlicher Interessengegensatz von "Arbeitnehmern" und "Arbeitgebern" verstanden werden, stellt die Sichtweise gewerkschaftlicher und linksorientierter politischer Gruppen (z.B. Jungsozialisten) ab.¹⁾

Die MbaA stellt sich in dieser Auffassung als Ansatz zur Veränderung der Machtstruktur in der Unternehmung auch auf den unteren Ebenen dar. Sie wird ausdrücklich abgegrenzt gegen "Konzeptionen der Arbeitsgruppenaktivierung", die im Dienste der "Produktverbesserung" stehen (also im Sinne der oben dargestellten MbaA als Instrument"). MbaA in dieser Sicht bedeutet vielmehr "Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Vergrößerung des Freiheits- und Entscheidungsspielraums des einzelnen auf Kosten des Profits oder aber in einer Weise, bei der die funktionale Verbesserung der Arbeitsorganisation lediglich als Nebenprodukt erscheint".²⁾

Die Grundannahme vom Interessenkonflikt tritt auch in der Forderung nach gesetzlicher Verankerung von institutionellen Arbeitsgruppen oder zumindest nach - ggf. im Arbeitskampf erzwungenen - tarifvertraglichen Vereinbarungen im Rahmen einer "betrieblichen Tarifpolitik" zutage.³⁾

1) Vgl. die Bemerkungen zur "betriebspolitischen, gewerkschaftlichen und gesellschaftspolitischen Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz" von F. Vilmar, a.a.O., S. 50 ff., sowie den Beschluß des Bundeskongresses 1970 der Jungsozialisten zur Frage der MbaA, a.a.O..

2) Vilmar, F., a.a.O., S. 50.

3) Vgl. Matthöfer, H.: Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Express International, Frankfurt. 20.8.1968.

In solchen Stellungnahmen wird MbaA als Voraussetzung und Mittel zur Beseitigung der Objektsituation des arbeitenden Menschen hervorgehoben. Wenn auch diese Konzeption als unerlässliche Ergänzung zur Mitbestimmung auf Unternehmens- und Betriebsratsebene gesehen und deren Notwendigkeit gelegentlich ausdrücklich auch für den Fall der Vergesellschaftung der Produktionsmittel betont wird,¹⁾ scheint doch als eigentliche Ursache für das Entfremdungsgefühl des Arbeiters seine aus dem Verhältnis Kapital/Arbeit resultierende Abhängigkeitsstellung und weniger der Mangel an Bewegungsfreiheit und an Möglichkeiten zu "psychologischem Wachstum" bei bestimmten Arbeitsaufgaben angesehen zu werden.

MbaA wird hier vor allem als Chance betrachtet, gegensätzliche Meinungen zum Ausdruck zu bringen und möglichst durchzusetzen, der Schwerpunkt liegt dann weniger auf Spielraum in der Erfüllung der Sachaufgabe, sondern auf formal gesicherter Teilnahme an administrativen Entscheidungsprozessen (bzw. Entscheidungsautonomie) in Fragen "zumutbarer und angemessener Arbeitsbedingungen", in deren Rahmen die Lohnfestsetzung eine wichtige Rolle spielt.²⁾

Geht man von einem solchen Konfliktverständnis aus, müßte die Situation und das Verhalten der Arbeiter auf den unteren (operativen) Ebenen davon abhängen, welche Zusammensetzung das "politische System" hat, d.h. in welchem Kräfteverhältnis die gegensätzlichen Interessen der Gruppen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber in den oberen Entscheidungsorganen der Unternehmen repräsentiert sind und in welchem Maß sie im "Zielsystem der Organisation" durchgesetzt werden können. Zielkonflikte zwischen der Unternehmung und den abhängig Arbeitenden sind in dieser Sicht die Folge einer zu schwachen Position der eigenen Vertreter oder resultieren aus deren Entfernung von den Wünschen der Basis.

1) Vgl. Symanowski, H./Vilmar, F.: Die Welt des Arbeiters, Frankfurt 1963, S. 121-127 (hier: 123) (Abgedruckt in Hillmann, G.: Die Befreiung der Arbeit. Die Entwicklung kooperativer Selbstorganisation und die Auflösung bürokratisch-hierarchischer Herrschaft, Reinbek 1970, S. 178.).

2) Vgl. Vilmar, F.: a.a.O., S. 54, und Matthöfer, H., a.a.O., ferner Beschluß des Juso-Bundeskongresses, a.a.O..

In diesem Fall wird das Zielsystem der Organisation als Ausdruck der Interessen der "anderen" Gruppe empfunden, die durch die Entscheidungen der Betriebsleitung konkretisiert werden. Nur unter einem solchen Aspekt läßt sich u.E. die Forderung der Jungsozialisten nach "systematischer Einengung des Dispositionsspielraums der Betriebsleitung", die in der Einräumung von Vetorechten für die Arbeitnehmer bei Produktionsänderungen, -umstellungen und -stillegungen gipfelt, verstehen.¹⁾

Im ganzen kann vielleicht gesagt werden, daß die so verstandene Konzeption der "MbaA", in politisch-ideologischer Sicht als notwendige Ergänzung zu anderen Mitbestimmungsformen aufgefaßt, auf das kapitalistische Gesellschaftssystem zugeschnitten ist; Konflikte sind aufgrund elementarer Interessengegensätze zwischen Kapital und Arbeit gegeben, weniger oder nicht hingegen als Zielunterschiede zwischen Arbeitnehmern als Individuen (einzeln oder in Gruppen) gegenüber den Zielen der Organisation.

Es ist zu fragen, wie in dieser Sichtweise MbaA als eigenständiger Problemkomplex in einer sozialistischen Gesellschaftsordnung aussehen würde, wo es die anderen Mitbestimmungsformen aus dem Grundverständnis des Begriffs heraus nicht gibt, da alle Arbeiter "sozialistische Eigentümer"²⁾ sind. Das Konzept der Arbeiterselbstverwaltung nach jugoslawischen Modell wird oft als Vorbild für MbaA-Bestrebungen in der BRD genommen.³⁾

Es muß dabei u.E. jedoch der Aspekt gesellschaftlicher Grundstrukturen (Eigentumsordnung), der Grundvoraussetzung und wichtiges Merkmal der Arbeiterselbstverwaltung ist, von dem Aspekt individueller Bedürfnisse und Ziele in Bezug auf die Arbeitstätigkeit gegenüber den Zielen der Organisation getrennt werden, der bei jeder (gesellschaftlichen) Interessenkonstellation relevant ist.

-
- 1) Vgl. Beschluß des Juso-Bundeskongresses 1970, a.a.O..
 - 2) Stattdessen wird der Begriff "Mitwirkung" verwendet. Vgl. dazu Lieser, J., a.a.O., S. 23. und die dort gebrachten Auszüge aus dem "Gesetzbuch der Arbeit" der DDR (S. 77 ff.).
 - 3) Vgl. Beschluß des Juso-Bundeskongresses, a.a.O., Vgl. Vilmar, F., a.a.O., S. 52.

Konflikte zwischen Einzel- und Gesamtinteresse spielen auch in Selbstverwaltungsbetrieben auf der Basis einer sozialistischen Eigentumsordnung eine Rolle - was auch der Konzeption der Arbeiterselbstverwaltung, wie sie von jugoslawischer Seite gesehen wird, durchaus entspricht.

Gorupić sieht den Grund in Konflikten zwischen "rationalen" Gesichtspunkten (Unternehmung als an der Erreichung optimaler ökonomischer Wirkungen orientiertes System) und "sozialen" Gesichtspunkten (Unternehmung als auf die Zufriedenheit der Mitglieder orientiertes System), in den "capitalist social relations" und der "authoritarian structure of authority".¹⁾

Die Möglichkeit einer Überwindung dieses Antagonismus sieht er durch Arbeiterselbstverwaltung gegeben; die Synthese "rationaler" und "menschlicher" Organisation wird aber nicht durch indirekte (repräsentative) Mitwirkungsrechte bewirkt, sondern erst durch direktes "self management" in im Prinzip "polyarchisch" konstruierten Strukturen (Arbeitseinheiten), in denen alle Mitglieder mit gleichen Rechten ausgestattet sind.²⁾ Gorupić räumt ein, daß durch diese Konstruktion große Managementprobleme in Bezug auf "Lösung von Interessenkonflikten" und "Integration der Interessen" auftreten, wenn der Bestand der Organisation nach innen (d.h. von den Elementen her) und nach außen (ökonomische Existenz) gewährleistet sein soll.³⁾

Im Zusammenhang mit dem Konfliktverständnis in ideologisch orientierten MbaA-Entwürfen ist auch Roggemann⁴⁾ zu zitieren, der darauf hinweist, daß gewisse Unvereinbarkeiten zwischen

1) Gorupić, D./Paj, I.: Workers Self Management in Yugoslav Undertakings, Zagreb, 1970, S. 86 ff.

2) Vgl. Gorupić, D./Paj, I., a.a.O., S. 88.

3) Vgl. ebenda, S. 92. Die Bedingungen für die "ökonomische Existenz" der Unternehmung hängen ganz von der Ausgestaltung der Umwelt ab, so, inwieweit "Autonomie" der sozialistischen Unternehmung besteht und inwieweit sie Wettbewerbsbedingungen ausgesetzt ist. Zur Bedeutung der Umweltbedingungen für die Ziele der Organisation vgl. die Ausführungen im 3. Teil dieser Arbeit.

4) Vgl. Roggemann, H.: Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, Frankfurt/M. 1970.

Arbeiterselbstverwaltung und technisch-ökonomisch bedingten Sachzwängen auch aus der Sicht der jugoslawischen Theorie und Praxis eine Begrenzung für dieses Konzept darstellen.

"Will die Diskussion um das Rätssystem und seine Bedeutung für die Demokratisierung der Industrieverfassung in der Bundesrepublik über das Propagieren ideologisch reizvoller, aber für die Praxis sinnloser Postulate hinauskommen, so müßte sie zunächst pragmatisch zur Kenntnis nehmen, wie weit die angeblich 'kapitalistische Organisationsstruktur' eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit ist, von der die Gestaltung aller Selbstverwaltung auszugehen hat."¹⁾

4.2.1.2. Konflikte bei der Ableitung von Handlungszielen für Individuen bzw. Gruppen aus den Zielen der Organisation

Eine andere Betrachtungsweise von Konflikten in einer Organisation knüpft an der Reaktion von Individuen und Arbeitsgruppen auf Informationen über die Ziele der Organisation an, die mit eigenen Zielvorstellungen sowie mit Informationen über zu erwartende Sanktionen konfrontiert werden.²⁾

Das Verhältnis zwischen diesen Zielkategorien ist dabei nicht - etwa durch die Annahme von außerbetrieblich determinierten Interessengegensätzen - von vornherein festgelegt, sondern kann ganz unterschiedlich sein.

Für die Existenz bzw. die Schaffung konfliktärer Beziehungen zwischen Individual - bzw. Gruppenzielen und Zielen der Organisation können drei - allerdings in enger Verbindung stehen-

1) Roggemann, H., a.a.O., S. 96.

2) Vgl. dazu S. 76 dieser Arbeit.

de - Gründe unterschieden werden.¹⁾

- Die Arbeitenden der Systemebenen unterhalb von den (die Organisationsziele festlegenden) Unternehmensorganen stimmen evtl. nicht mit den Unternehmenszielen überein.

Bezüglich der hier betrachteten Ausführungsebene ergibt sich eine Verbindung zu dem in Punkt 4.2.1.1. angesprochenen "Interessenkonflikt". Eine Beteiligung von Arbeitnehmervertretern am politischen Prozeß mit entsprechenden Einflußmöglichkeiten kann bewirken, daß die Organisationsziele den Zielvorstellungen der Betroffenen näher kommen und/oder von diesen so empfunden werden.²⁾

- Selbst bei Übereinstimmung aller Organisationsmitglieder mit den zwischen den Gruppen des politischen Systems vereinbarten Zielen der Organisation können sich bei der zunehmenden Operationalisierung dieser Zielgrößen auf den nachfolgenden Ebenen Konflikte ergeben, die vorher nur latent vorhanden waren.

Diese "Quasi-Lösung" der Konflikte im politischen System der Organisation, die durch eine allgemeine, nach vielen Richtungen interpretierbare Formulierung der Ziele erreicht wird, ist besonders bei distributivem Charakter der politischen Prozesse wahrscheinlich, d.h. in Zielbildungsprozessen mit vielen gegensätzlichen Input-Größen (Zielen "für" die Organisation), die nur durch Kompromisse in langwierigen Verhand-

- 1) Von den zahlreichen möglichen "Konfliktkonstellationen" in einer Organisation sollen hier Unvereinbarkeiten zwischen Individualzielen bzw. informalen Zielen der Arbeitsgruppe und den formalen Anforderungen der Organisation im Vordergrund stehen. - Eine Aufstellung verschiedener "Typen innerbetrieblicher Konfliktursachen" nimmt Fürstenberg unter Verwendung der Kriterien "Entstehungssektor" und "beeinflußter Sektor" des Sozialsystems vor, wobei als Sektoren "Individuum", "soziales Interaktionsgefüge" und "institutionelle Rahmenordnung" betrachtet werden. Es ergeben sich damit neun Arten von organisationalen Konflikten. Vgl. Fürstenberg, F.: Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln/Opladen 1964, S. 129 f.
- 2) Zur Bedeutung der subjektiven Wahrnehmung für das Verhalten des Individuums vgl. z.B. S. 49 f. dieser Arbeit.

lungen zum Ausgleich gebracht werden können.¹⁾

Auf der untersten Ebene können sich trotz Akzeptierung der Ziele des politischen Systems Konflikte ergeben, wenn in der globalen Formulierung der Ziele auf Unternehmensebene die aus individuellen Zielvorstellungen der Unternehmensmitglieder der unteren Stufen resultierenden Ansprüche an die Organisation nicht genügend konkret oder gar nicht berücksichtigt werden können.

Im allgemeinen werden auf politischer Ebene nur Rahmenentscheidungen über Sachverhalte getroffen, die die menschlichen Elemente des Systems, insbesondere die auf der Ausführungsebene, unmittelbar (in Form von Entscheidungen mit personalwirtschaftlichen Bezug) oder mittelbar (bei allgemeinen unternehmenspolitischen Entscheidungen, die die Existenz der Elemente bzw. Subsysteme über die Existenz des Gesamtsystems tangieren) betreffen. Diese Rahmenbedingungen des politischen Systems sind erst in nachfolgenden Stufen (im "administrativen" System²⁾) als Bedingungen für die Arbeitstätigkeit bzw. als formale "Handlungsziele der Organisation für die Arbeitenden" zu konkretisieren und zur Erfüllung zu bringen.

Abgesehen von der Struktur des politischen Systems und dem Charakter der dort ablaufenden Willenbildungsprozesse bedingt eine Erfüllung des Sachziels der Organisation nach den Prinzipien der Ergiebigkeit und der Wirtschaftlichkeit auf allen Stufen die Orientierung des Handelns an den aus den Oberzielen abgeleiteten Beschränkungen.

Auf der hier betrachteten unteren Ebene sind durch die weitgehende Operationalisierung der formalen Anforderungen die Handlungsspielräume am engsten begrenzt, d.h. die Beschränkungen sind am größten. Mit der nach "unten" fortschreitenden Operationalisierung der formalen Beschränkung nimmt die Möglichkeit, diese im Sinne eigener Vorstellungen zu inter-

1) Zu "distributiven" und "integrativen" Prozessen vgl. Walton, R.E.: Theory of Conflict, in Lateral Organizational Relationships, in: Lawrence, J.R. (Hrsg.) Operational Research and the Social Science, London/New York 1966, S. 409 ff. Vgl. auch Fässler, K.: a.a.O., S. 120 f. und Kirsch, W., E-prozesse III, a.a.O., S. 57 f.

2) Vgl. dazu S. 86 dieser Arbeit.

pretieren, ab; im Rahmen des auf der Ausführungsebene weitgehend eingeengten Handlungsspielraums wird eine Konfliktsituation zwischen individuellen Zielen und Organisationszielen voll deutlich.

Ein anderer Aspekt ist der, daß gerade durch die sachlich bedingten Handlungsbeschränkungen im "operativen System" Konflikte zu Individualzielen, die sich aus den Bedürfnissen nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung ergeben, entstehen können.

- Konflikte können schließlich entstehen, wenn - etwa aufgrund äußerer Einflüsse - eine Änderung des Zielsystems der Organisation erfolgt, die als solche von den Organisationsmitgliedern nachfolgender Stufen nicht akzeptiert wird und/oder die auf den unteren Ebenen zu Maßnahmen führt, die individuellen Zielen entgegengesetzt sind.

Die Einführung technologischer und organisatorischer Änderungen, die sich auf den betroffenen Stufen in einer (unerwünschten) Wandlung der Arbeitsbedingungen und Aufgabeninhalte, evtl. sogar in einer Reduzierung von Stellen auswirkt oder die von den Betroffenen so empfunden wird, kann hier ein wichtiger konfliktauslösender Faktor sein.

4.2.2. Wirkungen einer MbA bei gegensätzlichen Zielen

4.2.2.1. "Desintegrierende" Wirkung auf die Beziehung zwischen Individual, Gruppen- und Organisationszielen

Bei der Prüfung möglicher "negativer" Effekte der MbA hinsichtlich von Zielkonflikten sind zwei Aspekte zu unterscheiden. Einmal ist nach der Wirkung der MbA bei vorher bestehenden Zielkonflikten, zum anderen nach der Beeinflussung der Konfliktsituation durch die MbA selbst (d.h. durch evtl. Verursachung vorher nicht bestehender Konflikte) zu fragen.

2.2.1.1. MbaA bei bestehenden Konflikten

Der erweiterte Handlungsspielraum bei MbaA bietet den Arbeitenden die Möglichkeit, den formalen Bedingungen und Anforderungen der Organisation entgegengesetzte eigene Zielvorstellungen zum Ausdruck zu bringen.

Zusätzlich der Austragungsform der Konflikte lassen sich nach Inhalt und Ausgestaltung der MbaA zwei Möglichkeiten trennen, die negative MbaA-Wirkungen von unterschiedlicher Tragweite hervorrufen können.

2.2.1.1.1. Konfliktwirkungen einer MbaA als institutionalisierter Teilnahme an multipersonalen Entscheidungsprozessen auf "höherer" Ebene.

Wird die MbaA über Angelegenheiten, die die Arbeitenden und ihre Tätigkeiten direkt betreffen, auf der Ebene von Arbeitsgruppen institutionalisiert und rechtlich abgesichert¹⁾, so können sich nachteilige Auswirkungen auf die Qualität der auf dieser Ebene zu treffenden Entscheidungen ergeben. Als Qualitätskriterien sind dabei die sachliche Entsprechung der Beteiligungsentscheidungen gegenüber den - die "Ziele der Organisation" konkretisierenden - formalen Anforderungen anzusehen²⁾ und die erforderliche Schnelligkeit der Entscheidungsbildung.

Die Stärke der Negativeffekte hängt davon ab, in welchem Ausmaß der Gruppe Mitbestimmungsrechte im strengen Sinne eingeräumt werden, d.h. ob bei Nicht-Einigung eine rechtlich erzwingbare Weiterverhandlung auf höherer Ebene vorgesehen ist oder nicht.

Im Falle einer Verankerung der MbaA in den betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen könnte eine Verlagerung des Konflikts auf die Ebene Betriebsrat/Betriebsleitung erfolgen; bei Erfolgs-

Zu den rechtlichen Aspekten der MbaA-Konzeption vgl. S. 77 ff. dieser Arbeit.

Vgl. S. 71 dieser Arbeit.

losigkeit der Verhandlungen hier ist - wie bei anderen in diesem Rahmen nicht zu klärenden Streitpunkten bereits vorgesehen¹⁾ - die Fällung einer verbindlichen Entscheidung durch eine Einigungsstelle denkbar. Ob nach einer solchen Prozedur den organisationalen Erfordernissen sachlich gerecht werdende Entscheidungsergebnisse erzielt werden, hängt von der Starrheit der Haltung der Organisationsmitglieder, die konfligierende Ziele verfolgen, sowie von der Zusammensetzung der Schiedsinstanz ab.²⁾ Die gravierendste Wirkung ergäbe sich, wenn den Arbeitsgruppen Vetorechte eingeräumt würden, wie es in dem oben erwähnten Beschluß des Jungsozialisten-Bundeskongresses propagiert wird.³⁾

Abgesehen von der sachlichen Komponente scheint in jedem Fall sicher, daß die institutionalisierte MbaA bei bestehenden (bzw. auftauchenden) Konflikten eine Verzögerung dringlicher Entscheidungen bewirkt und von daher eine Gefahr für die Entscheidungsqualität darstellt. Problematische MbaA-Effekte zeigen sich z.B. bei technischen und organisatorischen Änderungen (z.B. arbeitssparende Investitionen), die als Reaktion auf eine Wandlung der Umweltbedingungen der Unternehmung notwendig werden und im Interesse der Organisationsziele (gegebenenfalls sogar im Interesse des Überlebens der Organisation) möglichst rasch erfolgen müssen, die aber aufgrund legal ausgeübten Widerstandes nicht rechtzeitig möglich sind oder - im Extremfall - ganz blockiert werden.

4.2.2.1.1.2. Konfliktwirkungen innerhalb eines erweiterten Aufgabenspielraums

Die Einführung einer MbaA im Sinne der Schaffung von Entschei-

1) Vgl. § 76 BetrVG.

2) Nach § 76, II BetrVG setzt sich die Einigungsstelle zusammen aus: Einer gleichmäßigen Anzahl von Beisitzern, die vom Arbeitgeber und vom Betriebsrat bestellt werden, sowie einem unparteiischen Vorsitzenden. Bei fehlender Einigung der Parteien wird letzterer vom Arbeitsgericht bestellt.

3) Vgl. S. 34 dieser Arbeit.

lungsmöglichkeiten für Arbeitsgruppen oder für einzelne Mitarbeiter innerhalb der sachlichen Aufgaben selbst (durch Bildung umfassender Arbeitsaufgaben unter Einbeziehung von Planungs- und Kontrollfunktionen bezüglich der eigenen Arbeitstätigkeit) bietet einen legalen Handlungsspielraum, innerhalb dessen bestehende Unzufriedenheiten mit der Ausgestaltung von Hygiene - Faktoren "ausgelebt" werden können.

Im Gegensatz dazu bestanden vorher Verhaltensalternativen nur in der Akzeptierung oder Ablehnung der operational vorgegebenen Beschränkungen.

Insbesondere Spannungen in den Beziehungen zum formalen Vorgesetzten, die durch dessen Führungsverhalten¹⁾ und gegebenenfalls durch eine negative Haltung gegenüber MbaA-Plänen²⁾ bedingt sind, können negative Wirkungen auf die Gruppenleistung haben. In dieser Richtung verstärkend kann sich eine hohe Gruppenkohäsion auswirken, die eine Ausrichtung des Mitgliederverhaltens an - nun von der Gruppe im eingeräumten Rahmen selbst zu bestimmenden - niedrigeren Leistungsnormen gewährleistet.³⁾

- 1) Vgl. dazu S. 171 ff. dieser Arbeit.
- 2) Vorgesetzte fühlen sich durch MbaA-Konzepte häufig in ihrem Aufgabenbereich oder sogar in ihrer Existenz bedroht. Bei Bildung teilautonomer Gruppen werden vielfach Aufgaben der unmittelbaren formalen Führer an die Gruppe übertragen und dadurch das Funktionsbild der ersteren wesentlich verändert bzw. sogar ihre Stelle gestrichen (s. dazu die oben erwähnten Beispiele, besonders Volvo).
Lawler/Hackman betonen die Notwendigkeit, Maßnahmen des job enlargement (gemeint im Sinne von job enrichment, d.V.) für die Gruppe nicht durch Einschränkung des Spielraums des unmittelbaren Vorgesetzten zu realisieren: "...if the supervisor's job is not enlarged, he does not have enlargement to give ... One way to improve the climate for job enlargement, is to begin at the top and work down. Given that many managers don't have enlarged jobs, is it any wonder that they may block their subordinate's jobs?" Lawler III., E.E./Hackman, J.R., a.a.O., S. 53. Vgl. zu diesem Problem auch Foulkes, F.K., a.a.O., S. 193 f.
- 3) Zur Wirkung selbständiger Zielsetzung auf die Gruppenleistung in Abhängigkeit von den sozialen Beziehungen zum Vorgesetzten und von der Gruppenkohäsion vgl. Dubin, R.: Supervision and Productivity: Empirical Findings and Theoretical Considerations, in: R. Dubin et al., Leadership and Productivity, San Francisco 1965, S. 25 f.. Zum Begriff der Gruppenkohäsion vgl. S. 59 dieser Arbeit.

Ebenso sind ernste leistungshemmende Wirkungen bei bestehenden persönlichen Unstimmigkeiten zwischen den Individuen, die eine teilautonome Arbeitsgruppe bilden, zu erwarten, wenn dadurch die Kooperationsbereitschaft in der Gruppe beeinträchtigt wird. Solche nicht dem Spannungsfeld Organisation-Gruppe-Individuum entstammenden Konflikte sollen hier nicht berücksichtigt werden.

Die negativen Auswirkungen von Konfliktauustragungen auf der Ausführungsebene sind allerdings nur in recht beschränktem Ausmaß zu befürchten, da eben die Lockerung der Verhaltensbeschränkungen auf dieser Stufe aus einer Reihe von Gründen an bestimmte Grenzen stößt.¹⁾ Die Gruppen (bzw. die betroffenen Einzelpersonen) können die ihnen übertragenen Entscheidungen (etwa bezüglich Materialanlieferung und Werkzeuggpflege, Arbeitsein- und -verteilung und Instandhaltungsarbeiten) schlecht treffen und ihr Rahmenziel quantitativ nicht erreichen, mit Initiative zur Beseitigung von Störungen und mit Verbesserungsvorschlägen zurückhalten, qualitativ minderwertige Arbeit liefern und Kontrollaufgaben nachlässig ausüben. Sofern solchen Entwicklungen nicht durch regulierende Eingriffe von "oben" i.S. eines "management by exception" begegnet wird (evtl. durch Wiedereinengung des Handlungsspielraums) - oder evtl. aus rechtlichen Gründen nicht ohne weiteres begegnet werden kann -, ist besonders bei strukturell voneinander abhängigen Arbeitsgruppen die Gefahr einer Ausweitung der Störung des Produktionsablaufs gegeben.

4.2.2.1.2. MbaA als Faktor der Beeinflussung bzw. der Verursachung von Konflikten

Es ist jedoch in Betracht zu ziehen, daß die Einrichtung einer MbaA bestehende Konflikte bzw. Konfliktsituationen beeinflussen sowie neue hervorrufen kann.

1) Vgl. dazu die im vorhergehenden Hauptabschnitt I (Möglichkeiten und Grenzen für die MbaA bei Interessenharmonie) dargelegten Gesichtspunkte.

Sind bei den betroffenen Personen starke Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung vorhanden, so wird eine Lockerung der sachlichen und zeitlichen Beschränkungen und eine Erweiterung zu eng empfundener Handlungsspielräume durch MbaA tendenziell auf eine Milderung oder gar Beseitigung der so bedingten Konfliktsituationen hinwirken.

Es besteht aber auch die Gefahr, daß einmal eingeräumte Mitbestimmungsrechte den betreffenden Arbeitenden nicht genügen - sei es, daß ihre Anfangserwartungen nicht erfüllt wurden¹⁾, oder aber - und das ist hier wichtig -, daß durch verfügbare Gelegenheit zu "psychological growth" i.S. Herzbergs die Bedürfnisse nach "Wachstum" noch zunehmen, aber wegen bestimmter Grenzen für das MbaA-Konzept²⁾ nicht ohne weiteres befriedigt werden können. Eine solche Gefahr erscheint durchaus naheliegend, wenn der Auffassung zugestimmt wird, daß ein Charakteristikum der "ego-needs" (wie überhaupt der "höheren" Bedürfnisse) ihre Unstillbarkeit ist.³⁾

Ähnliche Probleme dürften sich ergeben, wenn aufgrund einer Änderung des Zielsystems der Organisation (bedingt durch Umweltanforderungen oder -gegebenheiten) eine bereits projektierte Ausdehnung vorhandener MbaA-Ansätze nicht erfolgen kann oder wenn aus diesem und ähnlichen Gründen⁴⁾ bestehende Ansätze (teilweise) rückgängig gemacht werden müssen. Das Ausmaß einer negativen Wirkung auf die menschliche Arbeitsleistung, die aus Widerstand der Betroffenen wegen Nichterfüllung ihrer MbaA-Erwartungen resultiert, wird aber von dem Vorhandensein realisierbarer Alternativen zur Änderung der Situation (etwa durch Wechsel der Organisationsmitgliedschaft) abhängen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Arbeitenden

-
- 1) Dieser Fall wäre noch unter Punkt 4.2.2.1.1. "Bestehende Konflikte..." einzuordnen.
 - 2) Vgl. z.B. den Unterabschnitt "Sachliche Grenzen der MbaA durch die Aufgabenstellung".
 - 3) Vgl. Maslow, A., a.a.O., S. 150. und McGregor, D., a.a.O., S.52.
 - 4) Dies ist z.B. der Fall, wenn bei versuchsweiser Anwendung von MbaA-Prinzipien die bestehenden Realisierungsmöglichkeiten überschätzt wurden und daher hinsichtlich einmal gewährter Rechte und Spielräume Wiedereinschränkungen erfolgen müssen.

bei abweichendem Verhalten organisationale Sanktionen (z.B. Entlassung) befürchten müssen. Bei einer Rückgängigmachung bestehender MbaA-Regelungen würde den Betroffenen Organisationsmitgliedern ein direktes "Ausleben" ihrer Unzufriedenheit nur in den - dann aufs neue geltenden - engeren Beschränkungen der operativen Ebene möglich sein; darüber hinaus blieben die Reaktionen der offenen Ablehnung oder der Konfliktumleitung. Die möglichen, aus den genannten Konfliktäußerungsformen erwachsenen negativen Wirkungen auf die Leistungserstellung könnten bei Erbitterungs- und Resignationsgefühlen der Betroffenen schwerwiegender sein als vor dem Beginn der MbaA-Versuche.¹⁾

Von der Konzipierung und Ausgestaltung der MbaA hängt es ab, ob sich evtl. durch sie vorher nicht vorhandene Konflikte in relevanten sozialen Beziehungen, etwa zwischen Gruppe (bzw. Einzelnem) und Vorgesetztem oder innerhalb der Gruppe selbst, ergeben.

Bei einer Ausweitung des Handlungsspielraums der Arbeitenden bei - objektiv gegebener und subjektiv empfundener - Einengung der Kompetenzen und des Aufgabenfeldes der unmittelbaren Vorgesetzten besteht die Gefahr, daß diese in ihrem Führungsverhalten Unzufriedenheit provozierende Änderungen zeigen. Dies muß nicht aus Mißtrauen oder Feindseligkeit resultieren, sondern kann in zu geringer Auslastung begründet sein. Lawler/Hackman berichten von einer Studie, in der Vorgesetzte nach Maßnahmen in Richtung einer "MbaA" ihre überschüssige Zeit zu einer wieder "näheren" Beaufsichtigung ihrer Untergebenen verwendeten und dadurch positive Effekte reduzierten.²⁾

Innerhalb der Gruppe können bei MbaA leistungsmindernde (bzw. eine Leistungserhöhung verhindernde) Spannungen entstehen, wenn hoch motivierte Individuen in erhöhtem Engagement Chancen

1) Die Bedeutung des Verhältnisses zwischen tatsächlichem Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung im Vergleich zum erwarteten Ausmaß als Einflußfaktor auf die Leistungsbereitschaft hebt auch Likert hervor. Vgl. Likert, R., a.a.O., S. 329.

2) Vgl. Lawler, E.E./Hackman, J.R., a.a.O., S. 53.

zur Selbstverwirklichung durch Leistung wahrnehmen und in ihrer Aufgabenerfüllung gegen Gruppennormen mit restriktivem Charakter verstoßen¹⁾ bzw. sich in der Gruppe für Anhebung der Gruppenziele einsetzen.

Das Problem liegt hier in der Begründung der Leistungsrestriktion durch die Gruppe, die oft in Befürchtungen über eine Verschärfung der formalen Anforderungen (aufgrund stark gestiegener Produktionsmengen in gegebener Zeitspanne oder Fertigung bestimmter Mengen bei geringerem Zeitaufwand²⁾ liegen kann. Solche Effekte müßten durch die Konstruktion der MbaA und ihrer Rahmenbedingungen (insbesondere des Entlohnungssystems) ausgeschaltet werden.

4.2.2.2. Positive Wirkungen der MbaA bei Konflikten zwischen Individual-, Gruppen- und Organisationszielen

Durch Mitbestimmung am Arbeitsplatz können aber auch bestehende Konflikte bzw. negative Konfliktwirkungen vermindert werden.

Bei institutionalisierter Beteiligung der Arbeitenden an multipersonalen Entscheidungsprozessen über ihre Arbeitsbedingungen und ihre Arbeitstätigkeit wird gewissermaßen ein "Forum" geschaffen, auf dem die Angehörigen der operativen Ebene ihre Zielvorstellungen zur Geltung bringen können. Bei einer klaren Formulierung der Ansprüche aller Beteiligten (Ziele der Organisation für die Gruppe, Ziele der Gruppe für die Organisation) stellt sich möglicherweise heraus, daß diese - etwa bezüglich der Gestaltung der Rahmenbedingungen - durchaus miteinander vereinbar sind. In diesem Fall handelt es sich eigentlich mehr um ein Kommunikationsproblem.

"Echte" Unvereinbarkeiten können evtl. durch Annäherung der entgegengesetzten Standpunkte reduziert werden; die gemein-

1) Zu "Leistungsrestriktionen" vgl. S. 56 f. dieser Arbeit.

2) Vgl. z.B. die ökonomischen Wirkungen in den oben skizzierten praktischen Beispielen, besonders die außergewöhnliche Zeitersparnis im Gerätezusammenbau bei "Texas Instruments". (Vgl. S.160 f. dieser Arbeit).

samen Entscheidungsprozesse haben dann eher "integrativen" Charakter im oben besprochenen Sinn (MbaA als leistungsmotivierende Größe).¹⁾

Abgesehen von der objektiven Möglichkeit für die Arbeiter, eigene Zielvorstellungen in multipersonalen Entscheidungsprozessen auch tatsächlich "durchdringen" zu lassen, die besonders bei Unvereinbarkeit der Standpunkte von den für einen solchen Fall festgelegten Verfahrensregeln abhängt, kommt der subjektiven Einschätzung der Situation durch die Betroffenen sehr große Bedeutung zu. Allein das Bewußtsein, Gelegenheit zur Konfliktaustragung (d.h. zur Vorbringung von Beschwerden und Formulierung von Ansprüchen) zu haben, kann bei den Arbeitenden einen Abbau von sozio-emotionalen Spannungen, z.B. Aversionen gegenüber der "höheren Ebene", bewirken, die sich bisher in Durchsetzungswiderständen äußerten oder aber unbewußt zu Konfliktumleitungen auf andere Inhalte und/oder andere Adressaten führten.²⁾

Auch eine Einräumung von Informations- und Beratungsrechten, also ohne "echte" Widerspruchsmöglichkeiten in dem Sinne, daß eine Weiterverhandlung bis zu einer Schiedsinstanz erzwingbar ist, kann eine aufgeschlossenerere Einstellung gegenüber formalen Anforderungen (d.h. eine Akzeptierung formaler Informationen als Entscheidungsprämissen) bewirken.

Voraussetzung ist dabei, daß die Konfliktsituation auf dem Gefühl des Arbeiters begründet war, nur Befehlsempfänger zu sein, ohne die Gelegenheit zu eigener Stellungnahme zu haben.³⁾

- 1) Zur Bedeutung der Kanalisierung von Auseinandersetzungen und der Art der festgelegten Austragungsregeln vgl. Dahrendorf, R.: Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts, in: Gesellschaft und Freiheit. Zur soziologischen Analyse der Gegenwart. München 1961, S. 228.
- 2) Vgl. S. 185 dieser Arbeit.
- 3) Eine Wirkung in diesem Sinn ist in den o.g. Experimenten von Coch/French zu verzeichnen. Die Mitglieder der "Repräsentativbeteiligungs"-Gruppe und der "Direktbeteiligungs"-Gruppe wurden über Problemsituationen informiert, von der Notwendigkeit gewisser Änderungsmaßnahmen überzeugt und zur Vorbereitung und Durchführung dieser Änderungen herangezogen. Die Anpassung vollzog sich in diesen Gruppen ohne Schwierigkeiten, während sich in der uninformierten Nichtbeteiligungsgruppe starke Konflikte zwischen Gruppen- und Organisationszielen herausbildeten und negativ auf die Gruppenleistung einwirkte. Vgl. Coch, L./French, J.R.P., a.a.O., S. 341 ff.

Eine positive Wirkung ist aber nicht für den Fall zu erwarten, daß Unvereinbarkeit zwischen konkreten eigenen Zielen der Arbeitenden mit den Anforderungen der Organisation bestand.

Was den materiellen Aspekt der Arbeitsaufgabe betrifft, so werden durch MbaA im "materiellen" Sinn (Erweiterung des aufgabenbezogenen Handlungsspielraums in sachlicher und zeitlicher Hinsicht) vorher bestehende Konflikte zwischen Selbstentfaltungsbedürfnis und zu stark reglementierter Tätigkeit gemildert und evtl. beseitigt.

Daneben ist noch ein anderer Aspekt von Bedeutung. Die Möglichkeit, verbleibenden und neu auftauchenden (intrapersonellen) Spannungen und Problemen in einem erweiterten Handlungs- und Bewegungsspielraum Ausdruck geben zu können, sowie das Bewußtsein, daß diese Möglichkeit besteht, kann sich in einer Milderung der aus solchen Faktoren resultierenden Konfliktwirkungen bemerkbar machen. Demgegenüber war vorher im extremen Fall der Fließfertigung die Äußerung von Unmut und Mißfallen direkt nur durch offene Zerstörung der Bänder oder in Sabotageakten möglich, während sich indirekt solche Gefühle ausschließlich in Erhöhung der Abwesenheitsraten äußern können.

4.2.2.3. MbaA und Konflikt-handhabung

4.2.2.3.1. Der Ansatz des Konfliktmanagement

Im Punkt 4.2.2.1.1. wurde die mögliche Bedeutung der MbaA hinsichtlich der Beseitigung von Konflikten bzw. der Milderung von negativen Konfliktwirkungen beschrieben.

Unter normativem Aspekt läßt sich die MbaA in gewissem Ausmaß als Instrument für die "Behandlung" von Konflikten begreifen. In diese Grundrichtung gehen die sogenannten Konzepte der "Konflikt-handhabung" bzw. des "Konfliktmanagements".

Grundlegendes Merkmal dieser Ansätze ist die Bemühung der Be-

einflussung von Konflikten nach jeweils bestimmten Kriterien. Krüger sieht das Gestaltungsziel des Konfliktmanagements in der Schaffung eines "optimalen" Konflikts - optimal in Bezug auf die jeweiligen (konkreten) Ziele.

Grundlage und Charakteristikum eines solchen Ansatzes gegenüber dem Managementdenken im herkömmlichen Sinn ist der Gedanke, daß Konflikte in Organisationen nicht nur nicht vermeidbar sind - und daher in die Betrachtung einzubeziehen sowie bei der Gestaltung zu berücksichtigen sind - sondern daß positive und sogar notwendige Wirkungen von Konflikten ausgehen, die es im Rahmen einer Konzeption der Konfliktbehandlung hervorzurufen und möglichst optimal zu steuern gilt.¹⁾

In dieser Sichtweise ist eine "Konfliktoptimierung" in den wenigsten Fällen eine "Minimierung von Konflikten", wie sie sich aus der Sicht eines "Identifikationsdenkens" ergibt.²⁾

Es stellt sich die Frage, welche (im angesprochenen Sinn) positiven Effekte sich durch bzw. bei MbaA trotz oder gerade wegen der Tatsache ergeben, daß

- a) bestehende Konflikte nicht gelöst werden und durch die Schaffung von Austragungsmöglichkeiten eine Verschärfung der Situation eintritt, bzw.
- b) durch MbaA selbst Konflikte geschaffen werden.

Wenn "positive" Effekte dahingehend verstanden werden, daß Konflikte zu einer Realisierung der Organisationsziele beitragen, erscheint zunächst naheliegend, daß es sich um "sachbezogene" Konflikte in problemorientierten Entscheidungsprozessen handeln muß. Es geht dann (etwa innerhalb einer Gruppe) um die Suche nach der Alternative, die die bestmögliche (bzw. eine zufriedenstellende) Erfüllung gemeinsam akzeptierter Sachziele gestattet. Unvereinbarkeit der Ziele der Mitglieder "für" die Gruppe (d.h. Unvereinbarkeit der Lösungsvorschläge) ist in diesem

-
- 1) Vgl. Krüger, W.: Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konfliktbehandlung in der Unternehmung, Berlin 1972, S. 18 ff. Vgl. auch Thiele, L.D., Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968, S. 290 ff.
 - 2) Ebenda S. 19. Zum "Identifikationsdenken" vgl. die Ausführungen zu den verschiedenen Hintergründen der "Harmonievorstellung" auf S. 104 ff. dieser Arbeit.

Fall so zu verstehen, daß die Gruppenmitglieder unterschiedliche Informationen über die Konsequenzen der Alternativen in Bezug auf die Erreichung des gemeinsamen Sachziels haben.¹⁾

Für die Arbeitsgruppenebene würden die positiven Folgen von Sachkonflikten - etwa über die adäquate Lösung von Problemen der Arbeitseinteilung und des job rotation, von Materialanlieferung, Ergebniskontrolle und gegebenenfalls Produktionsverfahren - evtl. zur Entwicklung vielfältigerer, strenger geprüfter und daher besserer Alternativen führen.²⁾

Sachkonflikte könnten außerdem zwischen Gruppen mit konkurrierenden Zielsetzungen in Bezug auf ein gemeinsames (sachliches) Oberziel entstehen. Dies ist etwa bei Gruppen der Fall, die verschiedene Aufgabenbereiche repräsentieren. Am deutlichsten treten solche Konflikte wohl auf der Ebene der klassischen betrieblichen Funktionsbereiche in Erscheinung.³⁾

Eine Zuordnung "produktiver" Spannungen zwischen Organisationsmitgliedern auf sachliche Entscheidungsprobleme nimmt auch Krüger vor. Er unterscheidet eine "sachlich-intellektuelle", eine "sozio-emotionelle" und eine "wertmäßig-kulturelle" Dimension des Konfliktfeldes in einer Unternehmung.⁴⁾

Die Auslösung bzw. Beschleunigung wichtiger innovatorischer Prozesse durch die Handhabung "konstruktiver Konflikte" in der sachlich - intellektuellen Dimension können durch "Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen und Werthaltungen" der Personen auf der sozio-emotionalen Ebene unmöglich gemacht werden.⁵⁾

Ebenso können "wertmäßig-kulturelle" Konflikte, d.h. Spannungen zwischen Unternehmensmitgliedern und den spezifischen Nor-

1) Zur Unterscheidung "sachlicher" und "interessenbestimmter" Konflikte vgl. auch March/Simon, die als zwei Typen kollektiver Entscheidungsfindung "problem-solving"- und "bargaining"-Prozesse nennen. Vgl. March, J.G./Simon, H.A., a.a.O., S. 129 f.

2) Vgl. dazu aber die Ausführungen über die Voraussetzungen effizienter Gruppenarbeit auf S. 114 ff. dieser Arbeit.

3) Vgl. z.B. Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 2. Aufl. Wiesbaden 1971, S. 224 ff.

4) Vgl. Krüger, W., a.a.O., S. 35 ff.

5) Ebenda S. 152.

men in der "Kultur" der Organisation¹⁾, solche konstruktiven Wirkungen behindern. Die Austragung von sachlichen Auseinandersetzungen kann umso effizienter erfolgen, je größer die Gemeinsamkeit auf wertmäßig-kultureller Ebene sind.²⁾

Für die Betrachtung von Möglichkeiten des Konfliktmanagements sollen den erwähnten problembezogenen Spannungen ("sachlich-intellektuelle Dimension") neben Konflikten der interpersonellen Beziehungen solche Konflikte gegenübergestellt werden, die sich aus einer Unvereinbarkeit persönlicher Ziele der Individuen bzw. Gruppen mit den Anforderungen der Organisation ergeben.

Im zweitgenannten Aspekt geht es also (im Fall der Unvereinbarkeit der verschiedenen Zielgrößen) um den Gegensatz zwischen einer "sozialen" und "ökonomisch-technischen" Dimension. Die Konflikte dieser Kategorie, die im Zusammenhang mit der MbaA-Problematik von Interesse sind, beinhalten insofern mehr als die sozio-emotionale "Sphäre" Krügers. Andererseits kommen gewisse Aspekte der "wertmäßig-kulturellen" Sphäre hinein.

Es ist denkbar, daß auch "grundlegende" Zielkonflikte insofern konstruktive Effekte haben können, als durch sie Prozesse der Suche nach neuen, den entgegengesetzten Vorstellungen gleichermaßen gerecht werdenden und insgesamt vorteilhaften Alternativen ausgelöst werden. Coser z.B. weist auf die positive Bedeutung sozialer Konflikte in der Organisation, die auf der Ebene Betriebsleitung-Gewerkschaften ausgetragen werden, hin.³⁾

1) Zum Begriff "Kultur der Organisation" vgl. die Begriffsfassung von Kirsch (vgl. S. 96 f. dieser Arbeit), auf die sich im wesentlichen auch Krüger bezieht.

2) Vgl. Krüger, a.a.O., S. 39 f. und S. 168..

3) Vgl. Coser, L.A.: Sozialer Konflikt und die Theorie des sozialen Wandels, in: Hartmann, H. (Hrsg.): Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart 1967, S. 386 f. Hierzu ist zu bemerken, daß in den USA Kontakte zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite nicht auf überbetrieblicher Ebene für ganze Wirtschaftszweige bzw. Berufsgruppen stattfinden wie beispielsweise in der BRD oder Großbritannien. Zur Unterschiedlichkeit der "Industrial Relations" zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer je nach der Art der Regelung der Rechtsbeziehungen vgl. Fürstenberg, F.: Industrial Relations, in: Wörterbuch der Soziologie (Hrsg. W. Bernsdorf) Stuttgart 1969, S. 451 f.

Der rasche technische Fortschritt in der amerikanischen Industrie, besonders im Bergbau, wird mit der militanten Haltung der amerikanischen Gewerkschaften in Verbindung gebracht. Hohe Lohnforderungen zwangen die Betriebsleitungen, Rationalisierungsinvestitionen vorzunehmen und die Mechanisierung voranzutreiben.¹⁾ In einem vom konservativen englischen "Economist" vorgenommenen Vergleich der Politik britischer und amerikanischer Gewerkschaften wurde den ersteren vorgeworfen, durch "Mäßigung" mit für Stagnation und geringe Produktivität der britischen Wirtschaft verantwortlich zu sein.²⁾

Es ist zu überlegen, inwieweit solche Wirkungen bei einer MbaA in Frage kommen. Abgesehen davon, daß eine Durchsetzung der (gegensätzlichen) Zielvorstellungen von Individuum und Gruppe von deren Machtstellung abhängt³⁾ (Verankerung der Mitbestimmungsrechte), wäre bei institutionalisierter MbaA (in Entscheidungsprozessen über die Strukturierung der operativen Prozesse und über die Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen) ein "konstruktiver" Konflikt nur möglich, wenn durch Maßnahmen in dieser Richtung Produktivitätssteigerungen bzw. Kostenersparnisse erzielt werden können.

Wenn eine Realisierung dieser Forderungen aufgrund des (effektiven oder erwarteten) Fehlens solcher Positivwirkungen oder aufgrund von Sachzwängen vom Standpunkt der Organisation aus nicht möglich ist, kann die Austragung⁴⁾ solcher Konflikte u.E. nur negative Effekte haben.

Ein "Konfliktmanagement" muß sich in diesen Fällen (zunächst) auf die Verhinderung bzw. Beseitigung von unerwünschten Konfliktwirkungen richten, bevor konstruktive Spannungen in der

1) Vgl. Coser, L.A., a.a.O., S. 386.

2) Vgl. ebenda, Anmerkung 11). (zitiert bei Herberg, W.: "When Social Scientists View Labour", Commentary XIII, 1951, S. 590-596).

3) Insofern ist ein Vergleich zu positiven Konfliktwirkungen des "collective bargaining" auf Unternehmensebene kaum möglich.

4) "Austragung" soll dabei in dem Sinn gemeint sein, daß die Arbeitenden auf ihren gegenteiligen Zielen bzw. Forderungen beharren; von der Möglichkeit einer "Entschärfung" der Konfliktsituation aufgrund psychologischer Einflüsse im oben erwähnten Sinn, vgl. S. 189 f., ist dabei abgesehen.

sachlichen Sphäre entstehen bzw. hervorgerufen und genutzt werden können.

Im folgenden ist nach den Möglichkeiten der Handhabung von Konflikten bzw. Konfliktsituationen in der Organisation zu fragen, die aus technologischen oder organisatorischen Änderungen resultieren und die oben gerade auch bei bestehenden MbaA-Strukturen als besonders gravierend betrachtet wurden.¹⁾

Wie die Bemerkungen über mögliche positive Wirkungen der MbaA auf Konfliktsituationen zeigen, kann diese Konzeption u.U. selbst als ein Instrument der Konflikthandhabung betrachtet werden, wenn es die hier gegebene "Institutionalisierung des Konfliktes" ermöglicht, "distributive" Konfliktwirkungen (Widerstände der Arbeitenden) zu vermeiden.

Unter dem Gesichtspunkt, daß die MbaA nach ihrer Bedeutung für die organisationale Effizienz zu beurteilen ist, ist eine auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über verhaltensbestimmende Größen basierende Ausgestaltung dieser Konzeption als Voraussetzung für die Realisierung von MbaA-Ideen zu betrachten.

In Situationen, in denen kein solchermaßen "integrierender" Effekt der Konfliktinstitutionalisierung auftritt, sondern im Gegenteil durch MbaA Konfliktwirkungen verschärft (bzw. erst hervorgerufen) werden, ist "Konflikthandhabung" in einem erweiterten Sinn zu verstehen.

Die erwähnten Widerstände gegen technologische und organisatorische Änderungen, die auf der hier betrachteten Ausführungsebene etwa in einer Auflehnung gegen die Einführung neuer Fertigungsverfahren bestehen können (und die bei institutionalisierter MbaA damit gegebenenfalls zu einer Verzögerung oder gar Blockierung diesbezüglicher Entscheidungen führen), sind durch gezielte Analyse der Widerstandsursachen und Beeinflussung des Verhaltens zu überwinden.

1) Vgl. S. 187 f. dieser Arbeit.

Ein so verstandenes Konfliktmanagement würde sich gewissermaßen als Ergänzung der MbaA darstellen, die auf - unter dem Gesichtspunkt der organisationalen Effizienz notwendige - Korrekturen desintegrierender Konfliktwirkungen gerichtet ist.

Bei tiefgreifenden Änderungsprozessen langfristigen Charakters könnte eine Handhabung der damit verbundenen Konflikte nicht aus in Problemsituationen fallweise einzusetzenden Maßnahmen bestehen, sondern es würde sich mehr um eine Konzeption der (vorbeugenden) Beeinflussung und Gestaltung der Konfliktsituation bzw. des Konfliktverhaltens der Betroffenen handeln.

Die Bewältigung des Problems der Anpassung von Organisationen an Änderungen in den Anforderungen und Gegebenheiten ihrer Umwelt ist Gegenstand einer bestimmten Gruppe von normativen "Theorien des Organisierens".

Im Unterschied zu klassischen normativen Organisationstheorien (i.S. der Organisationslehre Kosiols) setzen diese Konzeptionen nicht an einer Betrachtung formaler Strukturen als eines bestimmten Aspektes von Systemen an, sondern entwickeln Methoden und Verfahrensweisen zur Strukturwandlung auf der Basis der Betrachtung des ganzen Systems, d.h. sie gehen von einem verhaltenswissenschaftlich orientierten Organisationsbegriff aus.¹⁾

Die Theorien des "geplanten organisatorischen Wandels" richten sich bisher schwerpunktmäßig auf die gezielte Behandlung (bzw.

1) Kirsch/Meffert nehmen eine Klassifizierung von Organisationstheorien vor. Unter Anwendung der Gliederungskriterien "Pragmatik" (deskriptive oder normative Orientierung) und "Organisationsbegriff" der Ansätze ergeben sich 4 Grundtypen von Organisationstheorien. Die beiden unterschiedlichen Organisationsbegriffe lassen sich nach Kirsch/Meffert durch die Sätze "Die Unternehmung ist eine Organisation" bzw. "Die Unternehmung hat eine Organisation", charakterisieren. Im ersten Fall umfaßt der Begriff "Organisation" das gesamte System, im zweiten Fall in der Regel nur die Struktur des Systems als spezifischen Aspekt des gesamten Systems. Vgl. Kirsch, W./Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der ZfB, Band I, Hrsg. E. Gutenberg, Wiesbaden 1970, S. 20 ff. und S. 23.

Verhinderung) von Widerständen menschlicher Systemelemente bzw. Subsysteme gegen tiefgreifende, aufgrund struktureller Anpassungsprozesse notwendig werdende technologische und organisatorische Änderungen.¹⁾

Die Konzeption des "Planned Organizational Change", die eng mit dem Namen von W. Bennis²⁾ verknüpft ist, ist allerdings mehr auf die Handhabung von Schwierigkeiten in der Anpassungsfähigkeit sozialer Systeme, dagegen kaum auf die Beeinflussung der Anpassungsbereitschaft bzw. Anpassungswilligkeit ausgerichtet.³⁾ Es geht hier eher darum, der Organisation durch Veränderung ihrer Verhaltensgewohnheiten Wege zur "effectiveness" zu zeigen, die diese aus eigener Kraft nicht erkennen bzw. bewältigen kann, sowie bei der Durchführung der Änderungsprogramme behilflich zu sein.⁴⁾

Aufgrund von Erfahrungen mit der Lösung von Anpassungsproblemen in der Praxis werden Empfehlungen zur Einrichtung und

- 1) Leavitt bemerkt, daß Planung und Durchführung von Anpassungsprozessen sich auf die Änderung verschiedener Variabler des Gesamtsystems einer Unternehmung richten können. Er unterscheidet verschiedene Ansätze normativer Theorien organisationalen Wandels danach, ob "structural", "technical" und "human" bzw. "people" approaches vorliegen. Während "strukturelle" Änderungen die Anpassung formaler und informaler Beziehungen zwischen den Elementen des Systems betreffen, "technologische" Änderungen z.B. durch die Einführung neuer Produktionsverfahren gekennzeichnet sind, befassen sich die "human approaches" mit der Änderung (negativer) Einstellungen und Reaktionen der Betroffenen Individuen und Gruppen gegenüber den strukturellen und technologischen Anpassungsmaßnahmen. Vgl. Leavitt, H.J.: Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches, in: Cooper, W.W./Leavitt, H.J./Shelly II, M.W.: New Perspectives in Organization Research, New York/London/Sydney 1964, S. 55 ff.
- 2) Bennis, W.G., A Typology of Change Processes, in: The Planning of Change, in: W.G. Bennis/K.D. Benne/R. Chin, (Hrsg.) New York/Chicago ... 1961, S. 154 - 156; Bennis, W.G.: Changing Organizations, New York/ St. Louis ... 1966; Bennis, W.G.: Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change, in: J.R. Lawrence (Hrsg.) Operational Research and the Social Science, a.a.O., S. 33 - 76 (im folgenden zitiert als: "Theory ..").
- 3) Vgl. Bennis, W.G., Theory .., S. 63.
- 4) Vgl. auch Blake, R.R./Mouton, J.S.,: The Managerial Grid as a Framework for Inducing Change in Industrial Organizations, in: Personality Change in Industrial Organizations, Hrsg.: Worchel, P./Byrne, D., New York/London .. S. 360 f.

Durchführung von "change-programs" gegeben; als Maßnahmen bestehen in diesem Rahmen z.B. Methoden zur Unterstützung der Entwicklung kreativer Fähigkeiten und auch zur Verbesserung der Kooperationsfähigkeit¹⁾ im Vordergrund - also Ansätze, die eigentlich mehr dem Bereich "positiver" Sachkonflikte zuzurechnen wären.

Obtrotzdem kann hier auf die Grundelemente der Theorie des Planned Organizational Change Bezug genommen werden, wenn im folgenden auf die Möglichkeiten einer Verhaltensbeeinflussung von Individuen bzw. Gruppen eingegangen wird, die aufgrund tiefgreifender (interessenbedingter) Konfliktsituationen zwischen Individuum bzw. Gruppe und Organisation notwendig wird.

4.2.2.3.2. "Geplanter Wandel" als Möglichkeit der Handhabung von Zielkonflikten bzw. Konfliktwirkungen

4.2.2.3.2.1. Grundelemente der Konzeption des Planned Organizational Change

Die Anpassung einer Organisation an Umweltänderungen ist Aufgabe bzw. Gegenstand eines spezifischen funktionalen Subsystems, das alle der Anpassung dienenden Aktivitäten in der Organisation vereinigt.²⁾ Dienstbach versteht das gesamte Anpassungssystem einer Unternehmung als die Summe der temporären Teilsysteme, die jeweils auf die Lösung spezifischer Anpassungsprobleme gerichtet sind.³⁾

1) Vgl. dazu die Ausführungen über die Voraussetzungen der Qualität von Gruppenentscheidungen auf S. 114 ff. dieser Arbeit.

2) In einem "funktionalen Subsystem" sind alle die aktiven Elemente des Gesamtsystems zusammengefaßt, deren Verhalten der Erfüllung einer bestimmten Funktion dient. Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse III, a.a.O., S. 40.

3) Vgl. Dienstbach, H., a.a.O., S. 63. Katz/Kahn nennen 6 Hauptfunktionen im Sinn von "Systembedürfnissen", die von entsprechenden Subsystemen wahrgenommen werden. Neben "production-", "maintenance-", "production-supportive", "institutional-" und "managerial-system" spielt hier das "adaptive system" eine wesentliche Rolle, um das es im angesprochenen Zusammenhang geht. Vgl. Katz, D./Kahn, R.L., a.a.O., S. 39 ff.

Elemente eines solchen Anpassungssystems sind der "change agent", das "client system" und gegebenenfalls der "change catalyst".

Bei der Betrachtung dieser Elemente kann auf deren "funktionale" und auf deren "strukturelle" Eigenschaften abgestellt werden. "Funktionale" Eigenschaften beziehen sich auf die (formale) Rolle, die die Elemente im Anpassungssystem zu spielen haben; eine "strukturelle" Betrachtung richtet sich auf die Personen und Gruppen, die Träger dieser Rollen sind.¹⁾

Der "change agent" hat die Aufgabe, einem "client system" bei der Bewältigung von dessen Anpassungsproblemen behilflich zu sein; er kann dabei von einem vermittelnden "change catalyst" unterstützt werden. Die Tätigkeit des change agent kann in die Teilfunktionen des "confronting", "supporting" und "influencing" (of the client system) untergliedert werden.²⁾

In Bezug auf unsere Problematik, die Überwindung von zielbedingten Widerständen menschlicher Systemelemente bzw. sozialer Subsysteme der Organisation, gewinnt die Funktion der Beeinflussung besondere Bedeutung. Aus diesem Grund sind neben den Funktionen von change agent, client system und change catalyst vor allem die der Erfüllung dieser Aufgaben dienenden Personen bzw. Gruppen sowie die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen wichtig. Es geht hier um Fragen nach der Art des change agent (Einzelperson oder Beratungsteam), nach seiner Herkunft (Organisationsmitglied oder Externer) und nach seiner "qualitativen Ausstattung" für die spezielle Aufgabe (z.B. Projektingenieur oder Systemanalytiker, in Bezug auf die Beeinflussung sozialer Systeme Sozial- und Verhaltenswis-

1) Vgl. ebenda, S. 99ff.. Dienstbach unterscheidet "funktionale", "strukturelle" und "relationale" Eigenschaften der Elemente des Anpassungssystems. Bei letzteren handelt es sich um Eigenschaften, die sich aus den Beziehungen zu anderen Elementen des Anpassungssystems ergeben. Es geht hier z.B. um Machtstruktur und sozio-emotionale Beziehungen. Diese "relationalen" Größen sollen hier in die "strukturelle" Betrachtung einbezogen werden.

2) Vgl. Dienstbach, H., a.a.O., S. 101.

senschaftler¹⁾).

Die notwendigen strukturellen Eigenschaften des change agent sind von der Art und dem Umfang des client system (Individuum, Gruppe, gesamte Organisation) abhängig.

Die Funktion des change catalyst ist insbesondere dann zu erfüllen, wenn Spannungen zwischen change agent und client system - evtl. bedingt durch Herkunft oder Qualifikationen des ersteren - das Vorhaben des "Planned Change" erschweren.²⁾

Es ist nun zu fragen, inwiefern die Funktion eines change agent für die Handhabung von aus Zieldifferenzen zwischen Individuum (bzw. Arbeitsgruppe) und Organisation resultierenden Konflikten vorgesehen werden kann, welche Möglichkeiten und Ansatzpunkte sich zur Bewältigung dieser Aufgabe bieten und welche strukturellen Eigenschaften des change agent dabei wichtig wären.

4.2.2.3.2.2. Ansatzpunkte und Möglichkeiten der Überwindung von Anpassungswiderständen

Eine Beeinflussung des Verhaltens von menschlichen Systemelementen kann an den Größen ansetzen, die wir oben³⁾ als Bestimmungsfaktoren der individuellen Verhaltensentscheidungen herausgestellt haben. Wenn der Mensch als informationsverarbeitendes System betrachtet wird, stellen sich diese Größen als Informationen verschiedener Art und Herkunft dar, die (im Falle der Unvereinbarkeit) um Akzeptierung als Entscheidungsprämissen des Individuums konkurrieren.⁴⁾

Die Bemühungen des Konfliktmanagers müssen dabei nicht (bzw.

1) Vgl. ebenda, S. 107.

2) Vgl. ebenda, S. 112.

3) Vgl. S. 50 ff. dieser Arbeit.

4) Vgl. dazu S. 48 ff. dieser Arbeit. Auch Dienstbach nimmt auf individuelle Ziele und Bedürfnisse wie auf informale Rollenanforderungen der sozialen Umgebung als verhaltensbestimmende Größen Bezug, wenn er "personale" und "soziale" Ursachen von Anpassungswiderständen unterscheidet. Vgl. Dienstbach, H., a.a.O., S. 180 ff.

nicht primär) auf eine Verschiebung der konkreten individuellen bzw. Gruppenzielvorstellungen¹⁾ in Richtung der Ziele der Organisation abgestellt sein²⁾; eine wichtigere Aufgabe besteht vielmehr darin, die Arbeitenden mit objektiven Informationen zu versorgen sowie auf die Interpretation der Organisationsziele (d.h. der veränderten Anforderungen) und die Beurteilung von deren Konsequenzen für die eigene Situation, die die Betroffenen vornehmen, einzuwirken.

Die Gründe für Anpassungswiderstände sind nach der Art der persönlichen Ziele, auf deren Gefährdung sie zurückzuführen sind, zu unterscheiden, da sich hier unterschiedliche Ansatzpunkte für die Aktivität eines change agent ergeben.

Anpassungswiderstände wegen Existenzbefürchtungen

Befürchten die Arbeitnehmer aufgrund der technischen Neuerungen einen Verlust ihres Arbeitsplatzes, so sind solchermaßen bedingte Widerstände durch die Zerstreuung dieser Bedenken zu vermeiden. Es geht hier weniger um den Gedanken des Planned Organizational Change im strengeren Sinn; wenn Existenzbefürchtungen der Arbeitenden wirklich unbegründet sind, genügt eine Bereitstellung von entsprechenden Informationen, um die Konfliktsituation zu lösen.

Als "change agent" i.W.S. könnte jede Person bzw. Personengruppe fungieren, der die Informierung der in Frage kommenden Arbeitnehmer übertragen wird. Für den Fall, daß Zweifel über den

- 1) Es soll vorerst davon ausgegangen werden, daß die beabsichtigte organisationale Änderung sowohl Individual- als auch Gruppenzielen entgegengesetzt ist, d.h., daß Individuum und Gruppe gegenüber den geplanten Änderungen eine gleichgerichtete Haltung einnehmen.
- 2) In einem solchen Fall ginge es also um die Auslösung und Durchführung eines Sozialisationsprozesses. (Zum Begriff vgl. S. 96 dieser Arbeit). Vgl. dazu den Ansatz Barretts, der als zweites von drei "Modellen" zur Integration zwischen Individuum und Organisation die Sozialisation nennt: Die Individualziele werden in Richtung der unveränderten Organisationsziele verschoben und dadurch der "Zieldeckungsbereich" vergrößert. Vgl. Barrett, J., Individual Goals and Organizational Objectives, Ann Arbor (Mich.) 1970, S. 8 ff.

Wahrheitsgehalt der Nachricht bestehen, könnte an eine Einschaltung von Vertrauenspersonen (mit hoher informaler Autorität) gedacht werden; in gewissem Sinn würde damit die Funktion eines "change catalyst" ausgeübt.

Treffen die Befürchtungen jedoch zu, ist der bestehende Konflikt zwischen dem einzelnen bzw. der Gruppe und der Organisation nicht zu lösen, eine institutionalisierte MbaA könnte in einem solchen Fall nicht durch ergänzende Ansätze der Konfliktbehandlung "entschärft" werden.¹⁾

Unter dem Effizienzgesichtspunkt ergäben sich damit Grenzen für die MbaA; eine Ausstattung der Arbeitenden mit Veto-Rechten gegen die Einführung neuer Fertigungsverfahren²⁾ wäre nicht zu vertreten.

Anpassungswiderstände wegen der Befürchtung von Aufgabenveränderungen

Die Bedenken der Arbeitnehmer können sich zum zweiten dagegen richten, daß ihr Aufgabengebiet durch die technischen Neuerungen verändert wird und sich infolgedessen unerwünschte Konsequenzen für die Erreichung anderer persönlicher Ziele ergeben.

- In enger Verbindung zum Sicherheitsbedürfnis steht die Befürchtung, daß durch eine Änderung des Funktionenbildes oder einer Änderung der i.R. einer Sachaufgabe durchzuführenden Operationen die Verdienstmöglichkeiten beeinträchtigt werden - sei es etwa, daß der Charakter der neu zu übernehmenden Aufgaben (z.B. Kontroll- und Überwachungstätigkeit) eine Akkordentlohnung nicht mehr zuläßt und darin eine Schmälerung der Verdienstchancen erblickt wird oder daß während einer Eingewöhnungszeit die Umstellung auf zeitraubende Operationen bei gleichbleibenden Vorgabezeiten zu niedrigerer Entlohnung führt.

1) Durch Änderung ihrer Qualifikationsvoraussetzungen könnte für einige, aber nicht für alle der Betroffenen der Verbleib in der Organisation möglich sein. Es besteht hier die Frage, welche Haltung der bzw. die im Rahmen der institutionalisierten MbaA abgestellten Vertreter der Arbeitsgruppe einnehmen.

2) Vgl. die o.g. Forderung der Jungsozialisten (S. 34 dieser Arbeit).

Eine eingehende Information der Betroffenen über - in der Ausgestaltung der technischen Seite des Anpassungsprogramms zu berücksichtigende - Maßnahmen, die zur Vermeidung solcher befürchteten Maßnahmen geplant sind,¹⁾ könnte hier Abhilfe schaffen.

Es kommt jedoch nicht nur auf eine einfache Übermittlung solcher Informationen an, sondern den Arbeitenden muß die "Interpretation" dieser Informationen im Hinblick auf deren Bedeutung für die monetären Zielvorstellungen ermöglicht werden.

Die Funktion eines "change agent" könnten hier Produktionstechniker, Zeitstudien- und Arbeitsbewertungsspezialisten (evtl. in Zusammenarbeit mit Psychologen) erfüllen, die die Arbeitenden z.B. in einer Reihe von Sitzungen über die relevanten Zusammenhänge unterrichten, neue Perspektiven aufzeigen und die Überzeugung vermitteln, daß durch die technische Wandlung die Verdienstchancen nicht beeinträchtigt, sondern u.U. verbessert werden. Evtl. könnten im Rahmen solcher Zusammenkünfte die Arbeiter mit Anregungen am Entwurf neuer Entlohnungssysteme bzw. an der Aufstellung von Übergangsregelungen teilnehmen.

- Die Befürchtungen könnten weiter dahin gehen, daß durch Neuorganisation, die in Verbindung mit neuen Produktionstechniken notwendig wird, soziale Strukturen zerstört wer-

1) Bei qualitativer Änderung könnten statt Akkordentlohnung Prämienlohnsysteme eingeführt werden (Vgl. Gutenberg, E., a.a.O., S. 67 ff.). - Was Änderungen in der Ablaufstruktur einer Aufgabe betrifft, so berichten French, Ross et al. über ein Änderungsprogramm der Produktionstechnik einer Bekleidungsfabrik, in dem den Lohnbefürchtungen der Arbeiter durch die Einrichtung eines "Unterstützungsfonds" während einer Eingewöhnungszeit, der eine Lohngarantie in der durchschnittlichen Höhe der letzten sechs Wochen gewährleistete, begegnet wurde. Nach einem graduellen Abbau der Zuschußbeträge erreichten die Arbeiter auch bei inzwischen modifizierten "rates" rasch ihr erwartetes Lohnniveau. Vgl. French, J.R. P./Ross, J.C. et al.: Employee Participation in a Program of Industrial Change, in: Domm, D.R./Blakeney, R.N. et al. (Hrsg.) The Individual and the Organization, New York 1973, S. 250 f. (Wiederabdruck aus "Personnel", Vol. 35, 1958).

den.¹⁾

Der Widerstand kann sich einmal gegen die Gefährdung spezifischer informaler Bindungen, die sich innerhalb bestehender formaler Strukturen gebildet hatten, richten²⁾.

Die Erfüllung von Bedürfnissen nach sozialen Kontakten und Zugehörigkeit bei der Arbeitstätigkeit könnte aber generell gefährdet sein, wenn etwa nach einer Teilautomatisierung der Fertigungsprozesse Kontroll- und Überwachungsaufgaben dominieren, für die face-to-face-Strukturen nicht mehr geeignet sind.

Sofern solche Entwicklungen mit der technischen Neuerung zwangsläufig verbunden sind - und davon ist in der Regel wohl auszugehen -, ergibt sich eine Aufgabe für change agents, die über die Versorgung des client-system mit objektiven Informationen hinausgeht und am Prozeß der Verarbeitung dieser Informationen durch die betroffenen Individuen ansetzt.

Eine Beeinflussung des Verhaltens der Arbeitenden kann hier z.B. über eine Beeinflussung der wahrgenommenen Neuerungskonsequenzen (in Bezug auf die zukünftige Befriedigung sozialer Bedürfnisse) erfolgen: Der change agent, (der hier wiederum Psychologe, evtl. mit Unterstützung eines Humanrelations-Experten, sein kann) versucht, auf das client system dahingehend einzuwirken, daß in den neuen Strukturen mögliche soziale Kontakte als befriedigend empfunden werden und daß evtl. andere Gelegenheiten zur Entwicklung sozialer Beziehungen außerhalb des Arbeitsplatzes und außerhalb der Arbeitstätigkeit in Betracht gezogen werden.

Solche Einflußbemühungen könnten durch mögliche Berücksich-

-
- 1) Zum Widerstand wegen Gefährdung der sozialen Bedürfnisse vgl. auch Dienstbach, H., a.a.O., S. 195.
 - 2) Mit formalen Strukturen, die die Entstehung informaler Gruppen begünstigen, sollen hier nicht teilautonome Arbeitsgruppen im "MbaA"-Sinn gemeint sein, sondern andere, "face-to-face"-Kontakt ermöglichende Organisationsformen (z.B. zwischen Arbeitern eines Bandabschnittes, zwischen denen job rotation stattfindet).

tigung der sozialen Bedürfnisse in der Gestaltung der objektiven Gegebenheiten unterstützt werden; hierzu könnte das client system gemeinsam mit dem change agent Vorschläge ausarbeiten. Möglichkeiten wären hier etwa die Einrichtung regelmäßiger "Arbeitstreffen", in denen die räumlich und funktionsmäßig voneinander getrennten Stelleninhaber über ihre Tätigkeit, über Erfahrungen und Probleme berichten. Ob durch solche Maßnahmen allerdings in neuen Strukturen ebenfalls die durch intensiven sozialen Kontakt direkt funktionsmäßig verbundener Gruppen gegebene Bedeutung für die sozialen Bedürfnisse erreicht werden könnte, ist fraglich.¹⁾

Eine weitergehende Beeinflussung würde in dem Versuch des change agent bestehen, eine Umstrukturierung innerhalb der persönlichen Bedürfnisse und Ziele des client system einzuleiten, in dem anderweitige Vorzüge der Neuerungen hervorgehoben werden (z.B. verbesserte Arbeitsbedingungen durch Verminderung bzw. Ausschaltung physischer Belastungen und gegebenenfalls Erhöhung der Verdienstmöglichkeiten).

Die intensivste Beeinflussung wäre darin zu sehen, daß in Verbindung mit einer Beeinflussung der individuellen Präferenzen (- und darüber hinausgehend) der change agent durch Schilderung der Problemsituation auf eine Verschiebung der individuellen Ziele in Richtung der Ziele der Organisation hinwirkt.

- Die Befürchtungen der Arbeitenden könnten schließlich darin bestehen, daß durch die Einführung neuer Produktionstechniken bestehende Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung geschmälert bzw. zerstört werden. Es ist zu fragen, inwieweit MbaA-Strukturen etwa durch Automatisierungsvorhaben bedroht werden können.

Nach den o.g. Ausführungen²⁾ über die ökonomische Vorteil-

1) Wie bereits gesagt wurde, ist für die Bildung informaler Gruppen ihr face-to-face-Charakter entscheidend. Vgl. S. 55 dieser Arbeit.

2) Vgl. S. 158 ff. dieser Arbeit.

haftigkeit von Organisationsformen wie Einzelplatz- und Gruppenfertigung bei bestimmten Produktionsprozessen bzw. Produkten ist davon auszugehen, daß für Vorhaben der Mechanisierung und Teilautomatisierung vorwiegend Betriebe bzw. Fertigungsstufen in Frage kommen, die ohnehin für die genannten MbaA-Formen nicht geeignet sind. (Umgekehrt ist es (bisher) wohl kaum realisierbar, MbaA-geeignete Montagearbeiten in hochautomatisierten Prozessen durchführen zu lassen).

Es ist vielmehr denkbar, daß durch Modernisierung des Fertigungsvorgangs Bandarbeiten überflüssig werden, die dem Arbeiter infolge der Anwendung von job rotation- und job enlargement-Prinzipien ein im Vergleich zu früheren Situationen breiteres Aufgabenfeld und einen längeren Arbeitszyklus ermöglicht hatten und so seinem Entfaltungsbedürfnis entgegenkamen. Ein Konfliktmanagement würde hier darauf gerichtet sein, den Betroffenen darzulegen, daß auch weiterhin Stellenaufgaben mit langen Arbeitszyklen gebildet werden können. Auch in dieser Frage ist eine aktive Beteiligung der Arbeitenden an der organisatorischen Arbeit der Stellenbildung denkbar.

Eine mehr psychologische Beeinflussung in Verbindung mit objektiver Information ist in solchen Fällen notwendig, in denen ein Wegfall schwerer physischer Arbeit und direkten Kontaktes mit dem Bearbeitungsobjekt das Leistungsbewußtsein der Arbeiter beeinträchtigen würde. Hier geht es darum, die charakteristischen "Leistungsmerkmale" der künftigen Tätigkeit (z.B. Verantwortung, Initiative, Zuverlässigkeit, Aufmerksamkeit bei Störungen) in das Blickfeld des Individuums zu rücken und ihnen in seiner Wertschätzung Gewicht zu geben.

Als change agent kommen hier wieder Techniker (gemeinsam mit Psychologen) in Frage, die (evtl. an Modellen oder Versuchsanlagen) mit den Arbeitern die neue Situation durchsprechen bzw. proben.

In diesem Zusammenhang wichtig ist die Unterrichtung des

client system über für die neuen Aufgaben gegebenenfalls erforderliche, zusätzlich zu erwerbende Qualifikationen. Die Durchführung notwendiger Ausbildungsprogramme ist unter dem technischen Aspekt des organisationalen Wandels zu planen.¹⁾

Über eine Qualifikationsanpassung hinaus kann der change agent die Chance der Arbeiter, durch Weiterbildung anspruchsvollere Aufgaben zu erhalten, unterstreichen und seine "Klienten" zu entsprechenden Anstrengungen ermuntern. Hier können wieder objektive Informationen über bestehende Möglichkeiten zur Weiterbildung in den change-process einbezogen werden.

Eine Realisierung der Idee des Planned Organizational Change zur Handhabung von Anpassungskonflikten auf den unteren betrieblichen Ebenen würde allerdings nicht bedeuten, daß bei einem Auftauchen von Anpassungsproblemen spontan einzelne Informations- und Beratungszusammenkünfte veranstaltet werden. Dem Sinn des P.O.C.-Ansatzes entsprechend wäre ein langfristiges, umfassendes Änderungsprogramm zur Beeinflussung des Verhaltens des betroffenen Personenkreises zu planen und durchzuführen.

Als erster Schritt wäre dabei eine sorgfältige Analyse der Widerstandsursachen zu unternehmen, deren Durchführung in Anbetracht der Besonderheiten sozialer Systeme (gegenüber technischen Systemen) evtl. schwierig sein kann; es kommt bereits in dieser Phase des Änderungsprogramms entscheidend auf die sozio-emotionalen Beziehungen zwischen change agent und client system an.

Es könnte vorgeschlagen werden, daß eine zentrale Institution mit change agent-Funktionen gebildet wird, die aus Psychologen sowie - evtl. mit der Aufgabe eines change catalyst - aus (anderen) Organisationsmitgliedern besteht, die das Vertrauen der

¹⁾ Wichtig ist dabei, daß das Unternehmen die anfallenden (innerbetrieblichen) Umschulungskosten übernimmt. Im erwähnten Bericht von French/Ross wurde dies neben der Übergangs-Lohn-garantie als ein Hauptprinzip des Änderungskonzepts genannt. Vgl. French, J.R.P./Ross, J.C. et al., a.a.O., S. 250.

betroffenen Individuen und Gruppen besitzen. Diese Personen ermitteln in Zusammenkünften mit dem client system dessen Einstellung zu geplanten technischen und organisatorischen Änderungen - evtl. kündigt der change agent selbst solche Änderungsvorhaben an.

Bei sich zeigenden konkreten Problemen, die sich auf die mangelnde Informiertheit des client system zurückführen lassen, werden Fachleute in die Funktionen des change agent einbezogen.

Bei der Einflußnahme auf die kognitiven Bewertungsvorgänge bei den betroffenen Individuen (Beurteilung der Konsequenzen der Änderungen im Hinblick auf persönliche Ziele), sowie evtl. auf die Zielstruktur selbst, steht wieder der verhaltenswissenschaftlich ausgebildete change agent im Vordergrund.

Eine Funktion der gezielten Beeinflussung kann, entsprechende sozio-emotionale Strukturen vorausgesetzt, auch von Angehörigen des regulären Management ausgeübt werden.

Eine weitestgehende Einflußnahme auf das Verhalten sozialer Systeme wäre darin zu sehen, daß der change agent die Ziele des client system in Richtung der Ziele der Organisation verschiebt, daß also eine Integrierung der Individual- bzw. Gruppenziele und der Organisationsziele auf dem Wege der "Sozialisation"¹⁾ stattfindet. Ebenso wären hier Prozesse der "Manipulation" in dem Sinne anzuführen, daß das client system unter Einsatz nicht auf formaler Autorität begründeter Machtbeziehungen zur Annahme von organisationalen Anforderungen als Entscheidungsprämissen veranlaßt wird.²⁾

1) Vgl. das oben erwähnte "Sozialisationsmodell" J. Barretts (S. 202 dieser Arbeit).

2) Kirsch spricht von "Manipulation" (im Unterschied zu "Sozialisation"), wenn nicht bzw. nicht nur die "Persönlichkeit" eines Individuums, d.h. also potentielle Entscheidungsprämissen aufgrund von Machtbeziehungen beeinflusst werden, sondern durch Maßnahmen aktiver Beeinflussung auf eine tatsächliche Ausrichtung des Verhaltens an übermittelten Informationen eingewirkt wird. Vgl. Kirsch, W., E.-Prozesse III, a.a.O., S. 183. (Vgl. auch S. 49 f. dieser Arbeit). Als Machtgrundlage kommt nach der erwähnten Gliederung von French/Raven nicht nur formale Autorität in Betracht, im vorliegenden Zusammenhang ist vor allem "reference power" wichtig. (Vgl. S. 95 dieser Arbeit).

4.3. Zusammenfassung

Unter dem Gesichtspunkt der organisationalen Effizienz eröffnen sich für die Realisierung von "MbaA"-Konzeptionen eine Reihe von Möglichkeiten; andererseits sind durch die Effizienzbedingung bestimmte Grenzen gesetzt.

Bei einer Betrachtung der Unternehmung als "sozio-ökonomisches System" ist ein wichtiger Punkt für die Beurteilung der Wirkungen der MbaA in dem Verhalten der sozialen Systemelemente bzw. Subsysteme zu sehen, das durch sie hervorgerufen wird.

Für dieses Verhalten ist die Beziehung der Zielsetzungen von Individuen, Gruppen und der gesamten Organisation bestimmend.

In der Argumentation um das Verhältnis zwischen MbaA und Effizienz der Organisation lassen sich in Bezug auf diesen Punkt zwei grundsätzliche Sichtweisen unterscheiden, die auf dem Modell einer Harmonie- bzw. einer Konfliktbeziehung zwischen den genannten Zielkategorien basieren.

Ein "Harmonie"-ansatz, der auf der Annahme einer Kausalbeziehung zwischen Motivierung der Arbeitenden durch MbaA und Leistungssteigerung beruht, liegt ebenso wie einigen theoretischen Erörterungen zu ökonomischen Konsequenzen der MbaA den meisten der immer zahlreicher werdenden praktischen Versuchen zugrunde.

Eine zweckmäßige Ordnung der Argumente, die für und gegen eine MbaA hinsichtlich ihrer Bedeutung für die organisationale Effizienz anzubringen sind, kann durch die gedankliche Trennung von harmonisierenden und konfliktierenden Zielsetzungen von Individuum, Gruppe und Organisation erreicht werden.

Unter der Annahme einer Harmoniebeziehung, die jedoch nicht als Aussage über die Zielbeziehungen in der Realität zu verstehen ist, lassen sich die grundsätzlichen Voraussetzungen und Einschränkungen aufzeigen, die bei der Gestaltung und dem Einsatz von MbaA-Konzepten als Mittel zur Erreichung der Organisationsziele zu beachten sind.

Eine solche "Instrumentalbeziehung" setzt im ersten Aspekt voraus, daß MbA von den Beteiligten gewünscht wird und daß sie zu erhöhter Leistungsbereitschaft führt.

Im zweiten Aspekt muß eine gestiegene Motivation mit der subjektiven Fähigkeit der Betroffenen zur Leistungssteigerung und mit objektiven Bedingungen und Gegebenheiten zusammentreffen, die eine Leistungssteigerung gestatten.

Zur Schaffung der "subjektiven", d.h. in der Person der Arbeitenden begründeten Voraussetzungen für positive MbA-Wirkungen kann durch vorbereitende und begleitende Maßnahmen wie Aufklärung und Ausbildung beigetragen werden. Bei Konzipierung der MbA auf der Basis von Arbeitsgruppen sind - für die betrachtete Ebene allerdings begrenzt - zusätzliche Ausbildungsaspekte, die die Steigerung der Kooperativsfähigkeit der Arbeitenden betreffen, in Betracht zu ziehen. In Gruppenkonzepten müssen ferner "objektive" Maßnahmen der Strukturierung ergriffen werden, die eine Lösung von (kommunikationstechnisch bedingten) Koordinierungsproblemen ermöglichen.

Abgesehen von Schwierigkeiten bei der Schaffung der genannten Voraussetzungen können Grenzen für die MbA in der Art der zu erfüllenden Sachaufgabe liegen. Da gerade in weitgehend determinierten Funktionsabläufen das Bedürfnis der Arbeitenden nach erweitertem Handlungsspielraum groß ist, wird für den in dieser Hinsicht extremen Fall der Fließbandfertigung untersucht, wo und in welchem Ausmaß hier Möglichkeiten für die Verwirklichung der MbA-Idee bestehen und wo Sachzwänge unüberwindlich sind.

Bei solchen aufgabenbedingten Grenzen der MbA kann versucht werden, Motivationswirkungen durch den Einsatz anderer Instrumente zu erzielen. Obwohl auch andere Faktoren wie Ausgestaltung der objektiven Arbeitsbedingungen, (begrenzte) Möglichkeiten der täglichen Arbeitszeitgestaltung und relevante sozio-emotionale Beziehungen für die Arbeitssituation des einzelnen wichtig sind, hängt ein Erfolg entsprechender Maßnahmen von der Struktur der individuellen Bedürfnisse und Ziele und vom Anspruchsniveau der Individuen ab.

Neben den "problembedingten" Voraussetzungen und Schwierigkeiten, die bei der Realisierung der MbaA relevant werden, ergeben sich zusätzliche Gesichtspunkte, wenn das Phänomen konfliktärer Zielsetzungen - dessen Berücksichtigung für die Erfassung der in der Realität gegebenen Beziehungen zwischen Individuum, Gruppe und Organisation unerlässlich ist - in die Betrachtung einbezogen wird. Es ist nach den Effizienzwirkungen der MbaA bei Unvereinbarkeiten zwischen den Zielen in der Organisation zu fragen, d.h., nach der Bedeutung der MbaA bezüglich der Möglichkeit, daß sich Individuen und Gruppen an eigenen, den Erfordernissen der Organisation zuwiderlaufenden Zielvorstellungen orientieren und durch "abweichendes Verhalten" die Effizienz gefährden.

Dabei ist zu unterscheiden, welche Wirkungen der MbaA bei bestehenden Zielkonflikten denkbar sind und wie die relevanten Beziehungen infolge der Einführung von MbaA-Strukturen selbst beeinflusst werden.

Im ganzen ist festzuhalten, daß die Einräumung von Partizipationsrechten an Managemententscheidungsprozessen (d.h. "administrative" Prozesse, in denen über die unmittelbaren Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit entschieden wird) sowie die Schaffung von Gestaltungsspielräumen auf der operativen Ebene durch MbaA-Strukturen insofern desintegrierende Effekte haben kann, als dadurch in gewissem Ausmaß Möglichkeiten zur Orientierung an eigenen, abweichenden Zielen gegeben sind.

Andererseits sind aber positive Wirkungen gerade durch MbaA zu erwarten, wenn durch Partizipation und materiellen Handlungsspielraum mögliche Konfliktsituationen entschärft werden können - sei es durch kommunikative Auflösung vermeintlicher Unvereinbarkeiten, durch Annäherung tatsächlich unterschiedlicher Standpunkte oder durch eine psychologisch bedingte Milderung der negativen Wirkungen "echter" Konflikte, die aus dem (so empfundenen) Abbau der Objektsituation des Arbeitenden folgen kann.

MbaA ließe sich in einer solchen positiven Sichtweise des Konflikts ebenfalls als "Instrument" betrachten, und zwar als Mittel zur Handhabung von Konflikten, die die Effizienz der Lei-

stungserstellung in der Unternehmung bedrohen.

Grenzen einer "Instrumentfunktion" zeigen sich jedoch, wenn es um grundsätzliche Diskrepanzen zwischen Individual- bzw. Gruppenzielen und Zielen der Organisation geht. Dies ist z.B. der Fall bei einer Änderung der Unternehmensziele, deren Konsequenzen - objektiv oder nur in der Wahrnehmung der Betroffenen - keinesfalls mit individuellen Zielsetzungen der betrachteten Organisationsmitglieder vereinbar sind.

In diesem Fall müßte für eine "Ergänzung" der MbaA gesorgt werden, die die "Schwächen" dieser Organisationsform korrigiert bzw. verhindert, um ihre Stärken zu forcieren bzw. in besonders problematischen Situationen erst zu ermöglichen ("Konfliktmanagement").

Ansatzpunkte zu Maßnahmen einer solchen Ergänzung der MbaA durch Beeinflussung des Verhaltens von Individuen und Gruppen können anhand der Grundzüge der Konzeption des "Planned Organizational Change" erörtert werden, einer normativen Theorie der Konflikthandhabung, die sich speziell mit der Beseitigung von Anpassungswiderständen in sozialen Systemen befaßt.

Wenn es nicht möglich ist, für notwendige geplante Änderungen ein akzeptierendes oder zumindest neutrales Verhalten der betroffenen Arbeitenden zu erreichen, ergeben sich unter dem Gesichtspunkt der Effizienz der Organisation hieraus Grenzen für die MbaA als Beteiligung an den entsprechenden "administrativen" Entscheidungsprozessen.

Die Notwendigkeit der Modifizierung der Mitwirkungsmöglichkeiten wird von deren Umfang und Ausmaß abhängen; die Einräumung und Ausübung von Veto-Rechten bei der Einführung neuer Produktionsverfahren, wie sie gelegentlich in der MbaA-Diskussion gefordert wird, ist jedenfalls unter diesen Gesichtspunkten vom Standpunkt der Organisation nicht denkbar.

TEIL 3

Überlegungen zu einer Anpassung der formalen Beschränkungen an die individuellen Zielsetzungen der Arbeitenden bzw. zu einer Erfüllung dieser Ziele außerhalb des Arbeitslebens

5. Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung ökonomischer Umweltbedingungen

5.1. Erweiterung des Betrachtungsrahmens durch Einbeziehung der Umwelt der Organisation

Im Mittelpunkt der bisherigen Betrachtung stand die Frage nach Gegenstand und Anliegen der MbaA sowie nach ihren Verwirklichungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation als System.

Neben der Darstellung der verschiedenen Zielkategorien (Ziele der verschiedenen strukturellen Subsysteme innerhalb der Organisation) ergab sich ein normativer Aspekt für Gestaltungsmaßnahmen in der Unternehmung insofern, als die Erfüllung der "Ziele der Organisation" als "funktionales Erfordernis" für das Überleben dieses Gebildes verstanden wurde.

Der "Überlebensaspekt" weist bereits auf den offenen Charakter des bisher betrachteten Systems hin, d.h. auch die Organisation ist als Subsystem eines umfassenderen Gesamtsystems zu betrachten, zu dem sie Außenbeziehungen unterhält, von dessen Bedingungen sie abhängig ist und aus dem sie bestimmte Ansprüche erreichen.

Die sich bei einer solchen Erweiterung des Betrachtungsrahmens ergebenden Gesichtspunkte können an dieser Stelle nur skizzenartig dargestellt werden. Anschließend an die Erörterung der Möglichkeiten und Grenzen der MbaA innerhalb der Organisation soll daher nur noch in Schwerpunkten auf die Frage eingegangen werden, welche Beschränkungen sich aus der Umwelt der Unternehmung für deren Verhalten ergeben und welche Bedeutung gewisse sich entwickelnde Änderungen evtl. für die Art und Relevanz dieser Beschränkungen (und damit für die Konzeption der MbaA) haben.

5.2. Beschränkungen und Spielräume für das Verhalten der Organisation durch Bedingungen der ökonomischen Umwelt

Geht man von der ökonomischen Funktion des Industriebetriebes im Rahmen des übergeordneten Systems aus, so bestehen die Ansprüche der Umwelt in der Deckung des gesamtwirtschaftlichen Bedarfs in dem gewünschten Umfang und nach der gewünschten Struktur.

In einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung bestimmt die einzelne Organisation autonom ihre Ziele. Die Kriterien, nach denen Entscheidungen im Hinblick auf die auszuwählenden Handlungsmöglichkeiten in der Organisation getroffen werden (Formalziele) sind dabei durch das für diese Wirtschaftsordnung konstitutive "erwerbswirtschaftliche Prinzip" geprägt, wenn auch in der Realität weder durchweg von der Verfolgung des Prinzips der Gewinnmaximierung ausgegangen werden kann¹⁾, noch die Gewinnerzielung als einziges Formalziel der Unternehmung zu betrachten ist, wie durch empirische Untersuchungen nachgewiesen wurde.²⁾

Andere formale Zielsetzungen wie Erhaltung, Wachstum und Selbstständigkeit setzen jedoch eine bestimmte "ökonomische Ergiebigkeit" der Leistungsprozesse voraus; die Schicht der "Ökonomität" überlagert dabei die Schichten der technisch-mengenmäßigen Wirtschaftlichkeit und der technischen Zweckmäßigkeit.³⁾

Die Abstimmung zwischen der Produktion autonomer Unternehmungen und dem gesamtwirtschaftlichen Bedarf wird nun in der Idealvorstellung eines vollkommenen Wettbewerbs durch die regulierende Funktion des erwerbswirtschaftlichen Prinzips erreicht; im freien Spiel der Marktkräfte wird ein "gesamtwirtschaftlicher

1) Zum einen verfolgen nicht alle Betriebe das erwerbswirtschaftliche Prinzip, zum anderen setzt die Möglichkeit einer Maximierung des Gewinns eine Reihe von Bedingungen voraus, die in der Realität nicht gegeben sind. Vgl. z.B. Grochla, E., a.a.O., S. 41 f.

2) Vgl. Heinen, E., a.a.O., S. 30 ff.

3) Vgl. dazu Kosiol, E., a.a.O., S. 24 f.

Automatismus" wirksam, der die Faktoren in die produktivsten Verwendungen lenkt und auf die Erstellung eines Sozialprodukts hinwirkt, das in seiner Zusammensetzung den Wünschen und Bedürfnissen der Verbraucher entspricht.

Im Modell der Preisbildungsform der vollkommenen Konkurrenz "nimmt" die Unternehmung den Preis vom Markt; ihre autonomen Dispositionen zum Zwecke der größtmöglichen Gewinnerzielung können sich (kurzfristig) nur darauf richten, über die Produktionsmenge die Kosten entlang gegebener Kostenkurven diesem Preis anzupassen bzw. (längerfristig) über eine Beeinflussung verschiedener Kostenbestimmungsgrößen (z.B. Faktorpreise, Faktorqualitäten, Faktorkombination) eine Senkung der Kostenkurven vorzunehmen.

Die Verfolgung der Zielsetzung der Gewinnmaximierung im Modell der vollkommenen Konkurrenz bringt den Zwang zur Anpassung der Kosten an die Marktsituation mit sich, ohne daß die Anbieter damit rechnen können, durch eigene Aktivitäten ihre Situation beeinflussen zu können. Die aus der Gewinnzielsetzung abgeleiteten formalen Unterziele der aufwandsbezogenen wie der mengenmäßigen Wirtschaftlichkeit (Produktivität)¹⁾ stellen aus Gründen der Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung strenge Handlungsmaximen dar; für Experimente (z.B. mit neuen Arbeitsformen), deren Produktivitätswirkung unsicher erscheint oder bei denen ein positiver Effekt gar ausgeschlossen ist, besteht nur ein begrenzter Spielraum im Rahmen evtl. vorhandener Kostenvorsprünge vor den Konkurrenten.²⁾

In der Realität kann jedoch von diesem Wettbewerbsmodell nicht ausgegangen werden.

Zum einen ergeben sich ganz andere Perspektiven, wenn es sich

-
- 1) Kosiol verwendet anstatt des Produktivitätsbegriffs, der im allgemeinen die Ergiebigkeit des Faktoreinsatzes bezeichnet, den Terminus "Technizität" oder mengenmäßige Wirtschaftlichkeit. Vgl. Kosiol, E., a.a.O., S. 23.
 - 2) Bei den im Prozeßablauf entstehenden und verschwindenden Differentialgewinnen würde eine solche "freiwillige" und im Alleingang unternommene Kostenerhöhung (bzw. ein Verzicht auf durch Rationalisierung erzielbare Kostensenkung) u.U. die Gefahr der Verdrängung vom Markt heraufbeschwören.

bei den konkurrierenden Produkten nicht um identische Güter handelt und damit ein markantes Merkmal des Modells der vollkommenen Konkurrenz wegfällt. Das Bestehen objektiver Unterschiede in der Gestaltung der Produkte, sowie auch in entscheidendem Maße Unterschiede in der subjektiven Wertschätzung des Erzeugnisses durch den Konsumenten, durch die z.B. die Preisbildung bei Markenartikeln gekennzeichnet ist, bewirken einen größeren Verhaltensspielraum. Die Unternehmung kann durch Aktivitäten ihrerseits den Markt zu gestalten suchen und auf die Gewinnsituation auch über die Erlösseite Einfluß nehmen.

Für die Realisierbarkeit von MbaA-Strukturen, deren Einführung u.U. hohe Investitionen erfordern würde¹⁾ und die unter Umständen kostengünstigere Produktionsmethoden verdrängen würde, wären hier größere Möglichkeiten denkbar als bei vollkommener Konkurrenz. Der Spielraum für die Preisgestaltung würde umso größer sein, je niedriger der Grad der Substituierbarkeit zwischen den Gütern verschiedener Marken ist. Dies gilt besonders, soweit die betreffenden Produkte wegen ihrer Eignung für spezielle Verwendungsrichtungen eine besondere Marktstellung genießen oder - etwa bei komplizierteren, langlebigen Konsumgütern - objektiv gegebene wie auch in der Vorstellung der Käufer existierende Qualitätseigenschaften der Erzeugnisse für die Absatzsituation der betreffenden Unternehmung eine große Rolle spielen und dem Preis dagegen eine vergleichsweise geringere Bedeutung zukommt. Es sind (z.B.) solche Besonderheiten, die in der Literatur als "spezifische Faktoren" bezeichnet werden.²⁾ Eine Ausstattung der Unternehmung mit besonderen, sonst nicht vorhandenen Produktivkräften oder eine spezifische, nicht nachvollziehbare Kombination der gegebenen Ressourcen kann über eine Verbesserung der Kosten-Erlössituation einen Aktionsspielraum für die Unternehmung schaffen. Der solche Verhaltensspielräume ermögli-

1) Vgl. z.B. S. 146 dieser Arbeit.

2) Vgl. dazu Krüsselberg, H.-G., Marktwirtschaft und ökonomische Theorie, Freiburg 1969, S. 207 ff..

chende Gewinn, der auf den Einsatz "spezifischer Faktoren" zurückgeht, wird auch als Ausdruck der "ökonomischen Persönlichkeit" einer Unternehmung empfunden.¹⁾

Was die in der Praxis mit neuen Formen der Arbeitsorganisation in Richtung einer Mitbestimmung am Arbeitsplatz experimentierenden Unternehmen betrifft, so kann - abgesehen von anderen Gesichtspunkten, die zur Aufnahme der Versuche bewogen haben - z.B. für die Firmen Volvo und Philips wie auch für Klöckner/Moeller davon ausgegangen werden, daß die qualitative Gestaltung der Produkte für die Marktsituation dieser Unternehmen entscheidende Bedeutung hat.

Einerseits könnte damit trotz eventueller durch die neuen Fertigungsmethoden bedingter und nicht aufzufangender Kostensteigerungen die Marktstellung der Firmen solche Spielräume gestatten. Abgesehen davon kann aber auch die Einführung neuer Arbeitsmethoden, selbst wenn diese u.U. weniger kostengünstig sind, einen positiven Effekt für die Marktsituation der Unternehmen haben, wenn an die vielfach hervorgehobenen qualitätsfördernden Wirkungen der MbaA gedacht wird.

Unvollkommener Wettbewerb kann zum zweiten aber auch auf Märkten identischer oder gut substituierbarer Güter herrschen, wenn - evtl. begünstigt durch eine bestimmte Marktstruktur (relativ wenige Anbieter, viele Nachfrager) - aufgrund bestehender Marktpositionen die Anbieter (bzw. einige oder einer) nicht zur Anpassung ihrer Dispositionen an Marktdaten (z.B. Güterpreise) gezwungen sind, sondern diese Daten beeinflussen oder sogar selbst setzen können und sich auch entsprechend verhalten.

Es soll hier nicht darauf eingegangen werden, wie im einzelnen die Position der Unternehmen aufgrund von in der Realität gegebenen Möglichkeiten der Marktbeeinflussung und Marktbeherrschung eine andere ist als im Modell der vollkommenen Konkurrenz. Festzuhalten ist, daß unter dem genannten Aspekt der ökonomischen Umweltbedingungen (Stellung am Absatzmarkt) für die meisten Organisationen die Beachtung solch strenger Beschränkungen,

1) Vgl. Krüsselberg, H.-G., a.a.O., S. 204, S. 213..

wie sie zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unter Bedingungen der vollkommenen Konkurrenz notwendig sind, nicht in dem Maße von existenzieller Bedeutung ist. Die Möglichkeit für (unproduktive oder zu hohe Investitionskosten erfordernde) MbaA-Experimente wäre bei starker Marktstellung insofern theoretisch eher gegeben.

Die Frage ist, welche Beweggründe die Unternehmung zur Ausnutzung gegebener Spielräume in der hier betrachteten Richtung veranlassen könnten.

Es zeigt sich, daß bei Einbeziehung der Umwelt der Organisation in die Betrachtung Größen in das Blickfeld treten, die in einem anderen Aspekt die Umweltbeziehungen der Organisation beeinflussen können und die eine Änderung der organisationalen Verhaltensweisen nicht nur möglich, sondern eine Anpassung erforderlich machen.

6. Änderung der Umweltbedingungen für die Organisation aufgrund von Änderungen im gesellschaftlichen Zielsystem - Lebensqualität und Wirtschaftswachstum

- 6.1. Die Vorstellung von der "Lebensqualität" und mögliche Änderungen der Anforderungen an die Unternehmung durch die Arbeitenden - Umweltbeziehungen auf der input-Seite

In den letzten Jahren wird vor allem in der politischen Diskussion über bestimmte sich abzeichnende oder - unter normativem Aspekt - zu erreichende Entwicklungen in den gesellschaftlichen Wert- und Zielvorstellungen unter dem Stichwort "Verbesserung der Lebensqualität" debattiert.

Unter dem vagen und schillernden Begriff "Lebensqualität" werden im allgemeinen Aspekte subsumiert, die bei einer schwerpunktartigen Betonung des - ebenfalls auf vielfache Weise interpretierbaren - "Wirtschaftswachstums" zu kurz kamen - sei es, daß die Bedeutung außerökonomischer Lebensbereiche für die menschlichen Bedürfnisse außer Betracht gelassen wurde oder daß sich Probleme dadurch ergaben, daß Ände-

rungen in den ökonomischen Umweltkonstellationen nicht in das ökonomische Kalkül einbezogen wurden (ökologische Probleme, Rohstoffknappheit)¹⁾.

Als Beispiel für den Versuch einer Konkretisierung und Operationalisierung des Begriffs "Lebensqualität" kann der von einer Kommission der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) erarbeitete Vorschlag genannt werden, nach dem dieser Komplex in die folgenden 8 Komponenten aufzuspalten ist:

- Gesundheit und persönliche Sicherheit
- Entfaltung der Persönlichkeit durch Lernen
- Berufliche Weiterentwicklung und berufliche Zufriedenheit
- Zufriedenheit und Selbsterfüllung in der Gestaltung der Freizeit
- Verfügung über Güter und Dienste
- Kontakt, Kommunikation und Schutz intimer Bereiche
- Qualität der natürlichen Lebensgrundlagen
- Persönliche Freiheit und Mitgestaltung im politischen Bereich²⁾

Problematische Voraussetzung einer Diagnose der "Lebensqualität" und der Konzeptionen zu ihrer Verbesserung ist die Messung der Gesamtgröße bzw. die Messung und Gewichtung ihrer Teilgrößen.

Die Bestrebungen gehen dahin, analog zu den verschiedenen Kennzahlen für das Wirtschaftswachstum zusätzliche "soziale Indikatoren" zu ermitteln, die die Entwicklung außerökonomischer Lebensbedingungen zu messen geeignet sind. Die OECD schlägt 24 Indikatoren für die 8 genannten Bereiche vor. Die bezüglich der Aufstellung solcher Kennzahlen noch bestehenden statistischen Schwierigkeiten sind beträchtlich.³⁾

Die Konfrontation der Unternehmung mit solchen Ziel- und Wertänderungen kann hinsichtlich zweier Arten ihrer Umweltbeziehungen erfolgen. Auf der input-Seite der Außenbeziehungen ist der

1) Vgl. dazu S. 226 , Anmerkg. 1 dieser Arbeit.

2) Vgl. "How to Measure Well-Being". OECD's programme to develop a set of social indicators. in: OECD-Observer, 1973, Nr. 64, S. 36-37.

3) Vgl. Buttler, G.: Die Lebensqualität messen. Kritisiertes Wirtschaftswachstum, in: (A u S) 11/73, S. 357 - 359.

Arbeitsmarkt generell durch Beschränkungen des Wettbewerbs gekennzeichnet, die sich aufgrund von Rahmennormen der allgemeinen Rechtsordnung und speziell des Rechts der abhängigen Arbeit ergeben.¹⁾

Abgesehen von Beschränkungen aufgrund institutionalisierter Machtpositionen der Marktgegenseite (gewerkschaftliche Vereinigungen) wie auch aufgrund aktueller rechtlicher und gesetzlicher Auflagen bei der Gestaltung dieser Außenbeziehungen sieht sich die Organisation heute zunehmend veränderten Ansprüchen des einzelnen Arbeitnehmers an die Arbeitsbedingungen und den Gehalt der Arbeitstätigkeit gegenüber, die die faktischen Beschaffungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt entscheidend beeinflussen.

Wie in den Ausführungen zur Bedürfnisstruktur des arbeitenden Menschen dargelegt, gewinnen neben oder nach der Befriedigung materieller Bedürfnisse der Lebenserhaltung durch Einkommenserwerb andere Bedürfnisarten, vor allem das Bedürfnis nach Selbstentfaltung und psychologischem Wachstum, an Bedeutung.

Die Anforderungen an die "Qualität" des Erwerbslebens, innerhalb dessen auch Möglichkeiten zur Befriedigung höherer Bedürfnisse - und zwar unmittelbar durch die Arbeitstätigkeit - gesucht werden, hängen außer von dem Grad des bereits erreichten Zufriedenheitsniveaus hinsichtlich anderer Bedürfnisse in hohem Maße von den bildungsmäßigen Voraussetzungen der Arbeitskräfte ab.

Aus solchen Änderungen der außerökonomischen Umweltbedingungen (gesellschaftlicher Bildungsstand) können sich für die Unternehmung ökonomische Zwänge zur Anpassung ergeben. So werden die weitreichenden Umgestaltungen der Arbeitsorganisation bei Volvo vor allem mit den steigenden Wünschen nach interessanterer, anspruchsvollerer und mit Entscheidungsspielräumen versehener Tätigkeit begründet; die Gründe für die vermehrten Anforderungen in dieser Richtung werden darin gesehen,

1) Vgl. dazu S. 78 f. dieser Arbeit.

daß Ende der 70-er Jahre 90% der Jugendlichen in Schweden eine Gymnasialbildung erhalten werden und 70% eine post-gymnasiale Ausbildung anschließen. Auch ein großer Teil der Erwachsenen unterzieht sich in irgendeiner Form der Weiterbildung; gegenwärtig stehen 20% der erwachsenen Bevölkerung in einem Studium irgendeiner Art.¹⁾

Das Problem besteht nicht nur in der Reduzierung von ökonomisch negativen Wirkungen wie hohen Fluktuationsraten (vor Ergreifung der Maßnahmen bei Volvo 40-50% im Jahr 1969) und hohen Abwesenheitszeiten am Fließband.

Für die Zukunft wird sogar befürchtet, ohne Änderung der Aufgabengestaltung kaum noch genügend Arbeitskräfte zu finden.²⁾

Der unmittelbare Zwang zur Anpassung der Organisation aufgrund solcher Entwicklungen wird innerhalb einer Volkswirtschaft strukturell und regional unterschiedlich sein; darüber hinaus spielen die Möglichkeiten zum Rückgriff auf ausländische Arbeitskräfte, deren Stellung auf dem Arbeitsmarkt zumeist schwächer ist, eine Rolle. Abgesehen von der Vielzahl von Problemen, die sich mit der Beschäftigung von Gastarbeitern im größeren Rahmen für die Volkswirtschaft ergeben (und abgesehen davon, daß sich unter solchen Aspekten Grenzen für eine beliebige Ergänzung des Arbeitskräftebedarfs aus ausländischen Reservoirs abzeichnen) zeigt sich, daß auch die Unzufriedenheit von solchen Arbeitskräften zunimmt, die aufgrund oftmals schlechterer Bildungsvoraussetzungen geringere Aussichten zur Durchsetzung eines höheren Anspruchsniveaus hinsichtlich der "Qualität" ihrer Tätigkeit haben.³⁾

1) Vgl. VOLVO-Presseinformation, a.a.O., Einleitung, S. 2.

2) Vgl. auch Gottschall, D./Jander, P.M., a.a.O., S. 38.

3) Vgl. die Klagen ausländischer Arbeitskräfte während der Streiks bei Ford im Herbst 1973. Bericht im Nachrichtenmagazin "Der Spiegel", 37/1973, S. 32 f.

6.2. Aspekte der Änderungen in den Außenanforderungen an die Unternehmung - Umweltbeziehungen auf der output-Seite

Auf der "output-Seite" der Außenbeziehungen der Organisation sind - bei Konzentration auf die arbeitenden Individuen - die Arbeitskräfte in ihrer Rolle als Konsumenten zu betrachten.

Im Zeichen der gesamtwirtschaftlichen Betonung des Wirtschaftswachstums bestand die Umwelthanforderung an die Organisation in der Erzeugung immer steigender Gütermengen. In der marktwirtschaftlichen Ordnung wird dabei die Verbindung zwischen gesamtwirtschaftlichen Bedarf und dem Verhalten der Unternehmer durch die "Klammer" des erwerbswirtschaftlichen Prinzips geschaffen.¹⁾

Wie in der oben angesprochenen Kritik an der Mechanismusvorstellung bezüglich der Beeinflussbarkeit der Konsumentenpräferenzen anklingt, ist die Betrachtung auf die Frage des Zustandekommens der Bedürfnisse zu richten; diese sind also nicht als Datum anzusehen. Die Würdigung des Menschen als personales Wesen in einer sozialen Umwelt lenkt das Augenmerk darauf, daß die Bedürfnisse des Käufers nicht nur "autonom" entwickelt werden und, gestützt durch Kaufkraft, zur Bildung autonomer Kaufentscheidungen führen (wobei zudem in der Grundvorstellung des marktwirtschaftlichen Steuerungsmechanismus von rationalen Entscheidungen zur Maximierung des Nutzens aus den wirtschaftlichen Gütern ausgegangen wird)²⁾, sondern daß diese Bedürfnisse durch soziale Normen der "Marktnebenseite" wie auch durch Maßnahmen der "Marktgegenseite" entscheidend beeinflußt werden können.

Die Betonung der Bedeutung ständig wachsender Versorgung mit materiellen Gütern kennzeichnet die "Konsumgesellschaft"; Konsequenz einer Ausrichtung der Zielstruktur auf die Be-

1) Zur eingeschränkten Geltung dieses Mechanismus vgl. oben S. 216 f. dieser Arbeit.

2) Vgl. auch Küng, E.: Wohlstand und Wohlfahrt, Tübingen 1972, S. 12.

schaffung von Gütern, die als Mittel¹⁾ zur Befriedigung von personalen und sozialen Bedürfnissen dienen, - d.h. Bedürfnissen, die über die Existenzhaltung hinausgehen und sogar die Verbesserung des Versorgungsstands ermöglichen sollen - ist das Phänomen der "Aufwandskonkurrenz".

Das Streben nach sozialen "Positionen" und die sich mit einem bestimmten Status verbindende, an andere Rollenträger gesendete und von ihnen empfangene Rollenanforderungen für ein bestimmtes Konsumentenverhalten äußert sich z.B. im "Nachahmungseffekt", (also dem Bemühen, sich dem Konsumverhalten einer bestimmten sozialen Gruppe anzupassen, der sie zuzugehören wünschen) sowie auf der anderen Seite in dem "snob-effect" dieser betreffenden oder anderer Gruppen, die durch Änderung ihrer - nun nicht mehr exklusiven - Konsumgewohnheiten eine erneute Distanzierung von den Nachahmern anstreben.²⁾

In den letzten Jahren ist nun eine zunehmende Kritik an der Konzeption des unkontrollierten Wirtschaftswachstums, das im Bereich des privaten Konsums durch die Mentalität des aufwendigen Verbrauchs charakterisiert wird, zu verzeichnen. Eine Beurteilung solcher Wertvorstellungen und Verhaltensweisen sowie Appelle und konkrete Ansätze zu einer Änderung werden hauptsächlich wiederum aufgrund von Werten vorgenommen, die nach der Herkunft und dem Ansatzpunkt der Kritik variieren können.

Unter ethisch-normativen Gesichtspunkten der Zufriedenheit des Menschen könnte eine Mentalität verurteilt werden, die auch in der Wohlstandsgesellschaft beim einzelnen das - subjektive - Gefühl "relativer" Armut aufrechterhält und infolgedessen Zufriedenheit verhindert, obwohl objektiv gesehen der Lebensstandard sich gegenüber früheren Situationen

1) Vgl. die oben vorgenommene Unterscheidung von Bedürfnissen, zu deren Befriedigung die Ergebnisse der Arbeitstätigkeit als Mittel dienen und von Bedürfnissen, die durch die bzw. mit der Tätigkeit selbst befriedigt werden. Vgl. S. dieser Arbeit.

2) Eine Charakterisierung dieser durch die soziale Umwelt bestimmten Konsumverhaltensweisen, die oft mit den Prinzipien "To keep up with the Joneses" bzw. "To keep ahead of the Smithes" gekennzeichnet werden, bringt z.B. Küng, E., Wohlstand ..., a.a.O., S. 12 ff.

u.U. weit über ein erwartetes und gewünschtes Maß verbessert hat.¹⁾

Andere Stellungnahmen mit kulturkritischem Ansatz suchen die Ursachen für unerwünschte Entwicklungen in bestimmten Zügen der herrschenden Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung (und nicht in den psychischen und sozialen Eigenarten des Menschen); ideologische Angriffe, etwa gegen "Konsumfetischismus" sind als Pendant zu den im Zusammenhang mit den Ursachen der Arbeitsentfremdung vorgebrachten Vorwürfen der Ausbeutung der arbeitenden Klasse.²⁾

Auch innerhalb der geltenden politischen Grundordnung wird auf der Ebene des Gesamtsystems Kritik an der lediglich am Wachstum orientierten Mentalität laut. Die Gründe dafür sind sowohl in das politische Programm eingehende Änderungen in den Wertvorstellungen über das - vom Standpunkt der Bedürfnisbefriedigung - wünschenswerte Ausmaß der Steigerung des Lebensstandards als auch (damit in enger Verbindung zu sehen) die objektiv gegebenen Möglichkeiten, eine solche Wachstumsentwicklung fortzusetzen. Es ist hier nur auf die lebhafteste Diskussion über die "Grenzen des Wachstums" hinzuweisen.³⁾

Es ist hier nicht zu untersuchen, aufgrund welcher Einflüsse sich solche Schwerpunktverlagerungen im gesellschaftlichen Zielsystem vollziehen und inwieweit und mit welchen Mitteln eine Beeinflussung dieses Prozesses denkbar ist - ganz davon abgesehen, nach welchen Wertkriterien die Notwendigkeit einer solchen Umstrukturierung beurteilt werden soll.⁴⁾

1) Vgl. zu einer solchen Beurteilung ebenda, S. 28 f.

2) Vgl. dazu etwa programmatische Äußerungen der Jungsozialisten, die im "angepaßten Konsumverhalten", das sich in der Befriedigung von durch "Werbung hervorgerufenen Scheinbedürfnissen" äußert, eine Stütze kapitalistischer Strukturen sehen. Vgl. Beschlüsse des Juso-Bundeskongresses 1969 in München, JS-Magazin (Sondernummer), S. 8 f..

3) Vgl. vor allem die vom Club of Rome in Auftrag gegebene MIT-Studie: Meadows, D.L./Meadows, J./Zahn, E./Milling, P.: The Limits to Growth, New York 1972.

4) Von den Kriterien der (ebenfalls umstrittenen) objektiven Wachstumsgrenzen sei dabei einmal abgesehen.

Jedenfalls ist eine Modifizierung des Wirtschaftswachstums (im Sinn von Steigerung der Einkommen und der Güterproduktion) zugunsten anderer Merkmale der "Lebensqualität" Bestandteil sowohl übernationaler entwicklungspolitischer Konzeptionen wie auch nationaler politischer Programme geworden.¹⁾

Inwieweit können nun gesellschaftliche Zieländerungen im Zielsystem der Unternehmung durchgesetzt werden?

Für das Sachleistungsprogramm gilt sicher, daß dieses verän-

1) Vgl. den o.g. OECD-Entwurf. Für die BRD vgl. die Regierungserklärung von Bundeskanzler Brandt am 18.1.1973, in der es heißt: "... Lebensqualität ist mehr als Lebensstandard. Sie ist Bereicherung unseres Lebens über Einkommen und Konsum hinaus." Allerdings wird eine generelle Einschränkung von Wachstum und Produktivität abgelehnt. "... Es geht vielmehr um die Frage des Wo, Wie und Wofür des wirtschaftlichen Wachstums - und um die Einsicht, daß Wachstum und ökonomisches Prinzip im Dienst des Menschen stehen müssen." - Eine Konkretisierung dieser Vorstellung findet sich z.B. in einem Vortrag des Städtebauministers Vogel im April 1974: "Lebensqualität will besagen, ... daß mehr nicht ohne weiteres auch besser ist, daß ein erfülltes Dasein nicht nur vom Konsum und von der materiellen Wohlfahrt abhängt, sondern auch andere Ziele und Werte umfaßt. In diesem Sinn ist Lebensqualität Wohlbefinden, ist die Sicherung durch menschliche Solidarität, Chance zur Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung, zur Mitbestimmung und Mitverantwortung, zum sinnvollen Gebrauch der eigenen Kräfte in Arbeit und Spiel und Zusammenleben, zur Teilhabe an der Natur und den Werten der Kultur, auch die Chance gesund zu bleiben oder zu werden und in Würde zu altern... Der materielle Wohlstand ist ... nur ein Teil - ein wichtiger Teil, aber eben nur ein Teil - der Lebensqualität und das Bruttosozialprodukt nur ein Teil ... des sozialen Nutzens ... Wenn dies alles so ist, dann ergibt sich für die Beurteilung unseres Tuns, für die Beurteilung unserer Politik ein neuer Maßstab. ... Dann gibt es auch schädliches Wachstum, das zwar die Summe der verfügbaren Güter vergrößert, diese Mehrung aber mit der weiteren Erschöpfung unserer Rohstoffvorräte, der Gefährdung und Zerstörung unserer natürlichen Lebensgrundlagen ... erkaufte. Und dieses Wachstum muß künftig selbst dann unterbleiben, wenn es, ökonomisch betrachtet, für einzelne oder auch für Gruppen relative Vorteile mit sich bringt. Umgekehrt muß das Wachstum dort gesteigert werden, wo das Angebot an Gütern und Diensten bisher hinter dem Maß dessen zurückbleibt, was für ein qualitativ befriedigendes Leben erforderlich ist." Vortrag von Bundesminister Dr. H.-J. Vogel vor der Liechtensteinischen Akademischen Gesellschaft in Schaan am 9.4.1974. Pressemitteilung, Bonn-Bad Godesberg, 9.4.1974.

derten Bedarfsstrukturen angepaßt werden muß. Möglicherweise werden die Chancen für eine aktive Marktgestaltung v.S. der Unternehmung in einer weniger konsumorientierten Gesellschaft geringer. Bei der Produktpolitik sind gegenüber einer kritischen, weniger "manipulierbaren" Käuferschaft¹⁾ evtl. Aspekte der Funktionsfähigkeit und der zeitlosen Gestaltung äußerer Merkmale stärker als bisher zu betonen; u.U. ist generell von einem längeren Lebenszyklus der Produkte auszugehen.

Was die formale Zielsetzung einer Wachstumssteigerung betrifft, so muß diese bei von der Bedarfsseite her vermindernten Expansionsmöglichkeiten sicherlich modifiziert werden.

Hier klingt allerdings ein Aspekt an, der auch hinsichtlich der Beurteilung der Auswirkungen gesellschaftlicher Wertänderungen auf das Ziel der Erreichung einer bestimmten Rentabilität (sowie auf die diesem Ziel untergeordneten "Schichten" der Wirtschaftlichkeit und der Produktivität) bedeutsam ist. Die Förderung der meisten der genannten Komponenten der "Lebensqualität" erscheint nur möglich, wenn die ökonomischen Voraussetzungen dafür gegeben sind. Die Begrenzung der Wachstumszielsetzung ist nicht für alle Branchen gültig, sondern es ergeben sich strukturelle Unterschiede.

Einerseits bewirkt eine wachsende Bedeutung anderer, "außer-ökonomischer" Lebensbereiche die Hervorrufung neuer privater Bedürfnisse, die sich wiederum in Konsumentenansprüchen an die Organisation äußern; als Pendant dazu wird bei einer solchen Entwicklung die zur Befriedigung von Konsumwünschen erforderliche Einkommenserzielung ihre Bedeutung behalten.

Zum anderen induziert die Betonung bestimmter Komponenten der "Lebensqualität" gesellschaftliche Ansprüche auf die Bereitstellung spezifischer Güterarten; soweit die Aufgabe zur Versorgung mit solchen Produkten wegen ihres besonderen Charak-

1) "Manipulation" ist hier (abgesehen von einer - in diesem Zusammenhang häufigen - polemischen Verwendung des Begriffs) im bereits erläuterten Sinn als Beeinflussung der die Entscheidungen eines Individuums (Käufers) bestimmenden Prämissen zu verstehen. Vgl. S. 209 dieser Arbeit.

ters und/oder wegen der Höhe des entstehenden Aufwands nicht vom (wettbewerblich geordneten) Markt gelöst werden kann, muß die öffentliche Hand für Güter dieser Bereiche als Nachfrager auftreten. Für die Unternehmen solcher, im Zeichen einer Konzeption des "modifizierten Wachstums" wichtig werdenden Industrien ergeben sich damit gerade beträchtliche Expansionsmöglichkeiten.

Wenn nun festzuhalten ist, daß die ökonomischen Aufgaben der Unternehmung vom Standpunkt des Gesamtsystems im Zeichen einer Umorientierung gesellschaftlicher Werte von einem größtmöglichen erreichbaren Lebensstandard auf andere Gesichtspunkte doch nach wie vor große Bedeutung haben und darüber hinaus Wirtschaftswachstum die ökonomische Basis für die Verwirklichung anderer Aspekte der Lebensqualität liefert¹⁾, zeichnen sich damit die Probleme ab, die mit einer Durchsetzung der Konzeption der "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" verbunden sind.

Auch in einer Konzeption des "kontrollierten" Wirtschaftswachstums werden bestimmte ökonomische Grenzen für die MbaA relevant bleiben (und, in Abhängigkeit von den Marktgegebenheiten, eine Orientierung der Unternehmung an Wirtschaftlichkeitskriterien mehr oder weniger erzwingen.).

Eine Betonung des Aspekts "Qualität des Erwerbslebens" würde, wenn eine entsprechende Gestaltung dieses Bereichs ökonomischen Prinzipien entgegensteht, von Seiten der Konsumenten eine Abwägung gegenüber anderen Bereichen der Lebensqualität erforderlich machen.

Objektive Grenzen für eine MbaA ergeben sich weiterhin sicherlich, unabhängig von der Ausgestaltung gesellschaftlicher Präferenzen, durch technologische Besonderheiten mancher Produkte

1) Buttler formuliert unter diesem Aspekt anstelle der häufig gebrauchten Formel "Lebensqualität statt Wachstum" die Beziehung "Lebensqualität durch Wachstum". Vgl. Buttler, G., a.a.O., S. 358.

bzw. Produktionsverfahren.¹⁾

Zu diesen Überlegungen kann somit zusammenfassend gesagt werden, daß die MbaA einerseits wichtige Komponente einer globalen Vorstellung von einer verbesserten Lebensqualität ist, die sich in veränderten Umweltansprüchen an die Unternehmung äußert, andererseits aber technologisch bedingte Grenzen für eine Realisation von MbaA-Strukturen der geschilderten Art existieren und in manchen Produktionsbereichen Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitgesichtspunkte einer evtl. technisch möglichen MbaA entgegenstehen.

Die ökonomischen Aufgaben der Organisation innerhalb des Gesamtsystems werden weiterhin unverzichtbar bleiben, wenn sich auch Änderungen in der Bedarfsstruktur vollziehen. Ebenso behält aus der Sicht der Organisation die "Ökonomität" betrieblicher Maßnahmen und Verhaltensweisen - mit unterschiedlicher Ausprägung und Abstufung je nach der Art der Marktbedingungen - entscheidende Bedeutung.

Aus dieser Problematik heraus wird oft nach anderen Möglichkeiten außerhalb der Arbeitssphäre gefragt, die, wenn schon die MbaA selbst zu realisieren ist, doch die Erreichung der möglichen Effekte der MbaA für den arbeitenden Menschen gestatten.

Die Bedeutung einer wachsenden Freizeit für Selbstverwirklichungsziele des Menschen ist einer der Kernpunkte in der Diskussion um die Aspekte einer fortschreitenden Arbeitszeitverkürzung.²⁾

1) Vgl. S. 135 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. z.B. Andreae, C.A.: Ökonomik der Freizeit, Reinbek 1970, Külpe, B./Mueller, R.: Alternative Verwendungsmöglichkeiten wachsender Freizeit. Ökonomische und sozialpolitische Implikationen, Göttingen 1973; Küng, E.: Arbeit und Freizeit in der nachindustriellen Gesellschaft, Tübingen 1971; Scheuch, E.K.: Soziologie der Freizeit, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 2, Stuttgart 1969, S. 754 ff.; Schulz, W.: Freizeitverhalten als pädagogisches Problem, in: Bildungsfragen im Zeitalter der Automation, Weinheim 1965, S. 71 - 95.

Es soll hier nicht näher auf den hier angesprochenen umfangreichen Fragenkomplex eingegangen werden. Die Probleme einer "Kompensierung" von im Arbeitsleben unerfüllt gebliebenen Selbstentfaltungszielen außerhalb der Arbeitstätigkeit liegen nicht nur in der Schaffung ökonomischer Voraussetzungen für eine Erhöhung der frei verfügbaren Zeit, sondern es ergeben sich auch Schwierigkeiten hinsichtlich einer Reihe psychologischer und soziologischer Aspekte, die im Interesse einer befriedigenden Verwendung erhöhter freier Zeit zu überwinden sind. Sicher sprechen einige Gründe dafür, daß den Freizeitaktivitäten eher eine das Arbeitsleben ergänzende Funktion zukommt und nicht als Ersatz für eine in der beruflichen Sphäre nicht zu realisierende "Selbstentfaltung im sozialen Rahmen" zu verstehen sind.

Wenn das Arbeitsmotiv "Einkommenserwerb" (zwecks Freizeitgestaltung) aber auch in einer freizeitorientierten Gesellschaft nicht als dominierend eingeschätzt wird, sondern im Gegenteil die "Qualität des Erwerbslebens" im Rahmen der Konzeption der "Lebensqualität" eine wichtige Rolle spielt, wird der Mitbestimmung am Arbeitsplatz in Zukunft eher noch größere Bedeutung zukommen. Damit wären vermehrt Möglichkeiten zur Realisierung entsprechender Konzepte zu prüfen und Bemühungen zur Hinausschiebung bestehender Grenzen zu unternehmen.

Zusammenfassung und Schluß

In der vorliegenden Arbeit werden betriebswirtschaftlich interessante Aspekte des Themas "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" erörtert.

Der stark interdisziplinären Problematik des hier angesprochenen Fragenkomplexes erscheint eine systemtheoretische Betrachtungsweise angemessen. Den Ansatzpunkt bilden die Wünsche und Zielsetzungen sowie das Verhalten des einzelnen arbeitenden Menschen als kleinstem Element der Organisation. Von der psychologischen "Basis" der MbaA ausgehend, werden schrittweise Gesichtspunkte einbezogen, die sich mit der Einbettung des arbeitenden Menschen in eine bestimmte soziale und organisationale Umwelt ergeben. Die Hauptpunkte der angestellten Überlegungen und die gewonnenen Ergebnisse sollen abschließend zusammengefaßt werden:

- o Die zu menschlichem Handeln motivierende Kraft ist im Streben nach der Befriedigung von Bedürfnissen zu sehen. Allgemein läßt sich sagen, daß auch die Arbeitstätigkeit des Menschen dazu dient, Bedürfnisse verschiedener Art zu befriedigen.
- o Hinsichtlich ihrer speziellen Beziehung zur Arbeitstätigkeit lassen sich verschiedene Gruppen von Bedürfnissen bilden.
Für unser Thema erlangen die Bedürfnisse, die bei der Arbeit und durch diese selbst (nicht durch die materiellen Ergebnisse der Arbeitstätigkeit) befriedigt werden können, besondere Bedeutung. In diesem Zusammenhang stehen das Streben nach "Selbstverwirklichung" und "psychologischem Wachstum" im Vordergrund der Betrachtung.
- o Der Zusammenhang zur "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" ergibt sich durch bestimmte Merkmale der Situation eines Teils der Arbeitenden, die in der allgemeinen Diskussion unter dem Stichwort "Arbeitsentfremdung" eine Rolle spielen. Das Phänomen der Arbeitsentfremdung kann grob dadurch charakterisiert werden, daß gerade Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung im modernen Arbeitsleben unerfüllt bleiben. Dieser Situation ist durch verschiedenartige Konzepte der Mitbestimmung am Arbeitsplatz zu begegnen.

- o Für unseren Rahmen wurde Mitbestimmung am Arbeitsplatz in allgemeiner Formulierung als Bereitstellung von Möglichkeiten verstanden, den Zielsetzungen des Individuums in Entscheidungen, die seine Arbeitstätigkeit betreffen, Geltung zu verschaffen. Dabei können verschiedene Formen der Mitbestimmung die Individualziele auf unterschiedliche Weise berücksichtigen.
- o Der Aspekt der Entscheidungsbeteiligung verlangt eine Untersuchung der "sozialen" und der "organisationalen" Umwelt des Individuums, in der dieses "informale" und "formale" Verhaltensanforderungen antrifft. Das Individualverhalten hängt vom Verhältnis der Umweltnormen untereinander und von der Beziehung dieser Normen zu seinen persönlichen Zielen ab.
- o Mitbestimmung am Arbeitsplatz bietet dem Individuum die Möglichkeit, sich gegenüber informalen und formalen Verhaltensnormen zu behaupten bzw. bestimmte Umweltansprüche mitzugestalten.
- o Bei einem systemorientierten Betrachtungsansatz ist die Wirkung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz auf die Beziehungen zwischen Individual-, Gruppen- und Organisationszielen von Interesse. Unter dem Gesichtspunkt des "Überlebens" der Gesamtorganisation ist die Erfüllung eines Zielsystems, das aus den von "außen" und von "innen" an die Organisation gestellten Ansprüche gebildet wird, eine notwendige Voraussetzung. Die Konzeption der Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist unter diesem Aspekt im Hinblick auf deren Bedeutung für die Effizienz der organisationalen Zielverfolgung zu betrachten und zu beurteilen.
- o Unter vorläufiger Vernachlässigung des Phänomens konfliktärer Zielsetzungen innerhalb des Systems Organisation wird zunächst aufgezeigt, unter welchen Bedingungen die verschiedenen Formen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz mit der organisationalen Effizienz in Einklang gebracht werden können und wo sich objektive Grenzen für eine solche Konzeption ergeben. Als wichtigste Bestimmungsgrößen in diesem Zusammenhang sind zu nennen:
 - Motivation und Befähigung der Arbeitenden zur Übernahme von Entscheidungsaufgaben in verschiedenen denkbaren MbaA-Strukturen
 - Organisatorische Voraussetzungen einer effizienten kommunikativen Verknüpfung der Entscheidungsträger
 - Eignung der Sachaufgabe von Art und Umfang her für die Einführung von MbaA-Konzepten
- o Während durch Ausbildungsmaßnahmen und entsprechende Strukturierungskonzepte die Fähigkeit zu effizienter Ausführung übertragener Mit- bzw. Selbstbestimmungsaufgaben gefördert

werden kann, ergeben sich "echte" Grenzen für die Mitbestimmung am Arbeitsplatz durch die Art der Produktionsverfahren bzw. durch den Charakter der produzierten Güter. Soweit Mitbestimmung am Arbeitsplatz-Lösungen unterschiedlicher Art technisch durchführbar erscheinen, sind ökonomische Beschränkungen für die Abänderung bestehender Fertigungsstrukturen gegeben.

- o Alternative Möglichkeiten zur Hervorrufung positiver Motivationswirkungen bei den Arbeitenden bestehen in der Einräumung bestimmter Gestaltungsspielräume hinsichtlich der äußeren Arbeitsbedingungen. Ebenso kann das Verhältnis zwischen den Arbeitenden und den Führungspersonen Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft haben. Es hängt jedoch von der Bedürfnis- und Zielstruktur der Betroffenen ab, inwieweit mit solchen Maßnahmen eine Kompensation fehlender bzw. nicht als befriedigend empfundener Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten erreicht werden kann.
- o Probleme anderer, nicht aufgabenbedingter Art für eine Mitbestimmung am Arbeitsplatz werden deutlich, wenn das Phänomen konfliktärer Zielbeziehungen der Elemente in einer Organisation in die Betrachtung einbezogen wird. Die Einräumung von Entscheidungsbeteiligungsgerechten und Gestaltungsfreiräumen auf Aufgabenebene können einerseits eine mildernde Wirkung auf bestehende Zielgegensätze ausüben. Auf der anderen Seite werden durch Mitbestimmung am Arbeitsplatz in gewissem Maße Möglichkeiten eingeräumt, konträre Zielvorstellungen zur Geltung zu bringen und gegebenenfalls ein gegenüber den Zielen der Organisation abweichendes Verhalten zu zeigen.
- o Eine "Handhabung" von Konflikten - im Interesse der Organisationsziele - könnte eine Lösung eines Teils der auftretenden Probleme bewirken. Soweit eine Verhaltensbeeinflussung der betreffenden Subsysteme zugunsten organisationaler Erfordernisse (z.B. Anpassungsnotwendigkeit an Umweltansprüche) nicht erfolgreich ist, zeigen sich unter dem Aspekt wirtschaftlicher Effizienz Grenzen für die Realisierung von Ansätzen der Mitbestimmung am Arbeitsplatz.
- o Bei einer Berücksichtigung der Umweltbeziehungen der Organisation ergeben sich in gewissen Punkten andere Überlegungen hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen für die Mitbestimmung am Arbeitsplatz.
- o Die Marktbedingungen der ökonomischen Umwelt der Unternehmung weichen in der Realität vom Modell der vollkommenen Konkurrenz ab. Es eröffnen sich Spielräume für das Verhal-

ten der Organisation insofern, als die organisationalen Handlungsweisen nicht aus Gründen der Existenzerhaltung ausschließlich an Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitskriterien auszurichten sind. Die bisher gezeigten Grenzen für kostspielige oder gar wenig produktive Experimente der Mitbestimmung am Arbeitsplatz wären bei solchermaßen gelockerten Umweltzwängen theoretisch weiter hinausgeschoben.

- o Die Bedeutung "außerökonomischer" Lebensbereiche tritt gegenüber der Zielsetzung rein materieller Güterversorgung hervor; es ergeben sich Konsequenzen hinsichtlich der Anforderungen an die Unternehmung sowohl von Seiten der Arbeitskräfte ("Qualität des Erwerbslebens") als auch von Seiten der Konsumenten.
- o Sofern auch in gewandelten gesellschaftlichen Bedürfnisstrukturen für Konzepte der Mitbestimmung am Arbeitsplatz ökonomische und produktionsbedingte Grenzen existieren, könnte die erstrebte Selbstverwirklichung eventuell aus der Sphäre des Erwerbslebens in die Freizeit übertragen werden.
Die Kompensation fehlender Gestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz durch entsprechende Aktivitäten in der Freizeit erscheint aber aufgrund ökonomischer, soziologischer und psychologischer Probleme schwierig. Eher sind Freizeitaktivitäten wohl als Ergänzung zum Arbeitsleben und in Zusammenhang mit diesem zu betrachten. Das Thema "Mitbestimmung am Arbeitsplatz" wird unter diesem Gesichtspunkt auch in der Zukunft nicht an Interesse verlieren.

LITERATURVERZEICHNIS

I. BÜCHER

- Andreae, C.A. Ökonomik der Freizeit, Reinbek 1970.
- Arendt, H. Vita activa oder vom tätigen Leben, München 1960.
- Argyris, C. Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual, New York 1957.
- Barnard, C.L. The Functions of the Executive, Cambridge (Mass.) 1938.
- Barrett, J. Individual Goals and Organizational Objectives, Ann Arbor (Mich.) 1970.
- Bennis, W.G. Changing Organizations, New York/St. Louis.. 1966.
- Bihl, G. Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung. Das skandinavische Modell der selbststeuernden Gruppen, München 1973.
- Blauner, R. Alienation and Freedom. The Factory Worker and his Industry, Chicago 1964.
- Blum, F. Toward a Democratic Work Process, New York 1953.
- Bradford, L.P./
Gibb, J.R./Benne, K.D. T-Group Theory and the Laboratory Method. Innovation in Reeducation, New York/London/Sydney 1964.

- Cyert, R.M./March, J.G. A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963.
- Dahrendorf, R. Homo Sociologicus, 7. Auflage, Köln/Opladen 1968.
- Dülfer, E. Die Aktienunternehmung, Göttingen 1962.
- Easton, D. A Systems Analysis of Political Life, New York/London/Sydney 1965.
- Euler, H.P. Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb, Düsseldorf 1973.
- Fabian, F. Arbeiter übernehmen ihren Betrieb. Der Erfolg des Modells Süßmuth, Reinbek 1972.
- Fäßler, K. Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970.
- Filley, A.C./House, R.J. Managerial Process and Organizational Behavior, Glenview 1969.
- Foulkes, F.K. Creating More Meaningful Work, American Management Association 1969.
- Fromm, E. Das Menschenbild bei Marx, 3. Aufl., Frankfurt/M. 1969.
- Fürstenberg, F. Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln/Opladen 1964.
- Gorupić, D./Paj, I. Workers Self Management in Yugoslav Undertakings, Zagreb 1970.
- Gouldner, A. Wildcat Strike, Yellow Springs 1964.
- Graf, O. Arbeitsphysiologie, in: Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von E. Gutenberg, Wiesbaden 1960.

- Grochla, E. Unternehmungsorganisation, Reinbek 1972.
- Gutenberg, E. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I, Die Produktion, 11. Auflage. Berlin/Heidelberg/New York 1965.
- Hartmann, H. Funktionale Autorität, Stuttgart 1964.
- Hersey, P./
Blanchard, K.H. Management of Organizational Behavior, 2. Ed., Englewood Cliffs 1972.
- Homans, G. The Human Group, London 1951.
- Hueck, A./
Nipperdey, H.C. Lehrbuch des Arbeitsrechts, Band 1, 7. Auflage, Berlin/Frankfurt 1963.
- Haire, M. Psychology in Management, 2. Ed., New York 1964.
- Hax, H. Die Koordination von Entscheidungen, Köln/Berlin/Bonn/München 1965.
- Heinen, E. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1970.
- Herzberg, F./
Mausner, B./
Snyderman, B. The Motivation to Work, New York 1959.
- Herzberg, F. Work and the Nature of Man, New York 1966.
- Hirschman, A.O. Exit, Voice, and Loyalty Cambridge (Mass.) 1970.
- Hondrich, K.O. Mitbestimmung in Europa, Köln 1970.
- Hunziker, P. Erziehung zum Überfluß. Soziologie des Konsums, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972.

- Katz, D./Kahn, R.L. The Social Psychology of Organizations, New York/London/Sydney 1966.
- Kirsch, W. Entscheidungsprozesse, 3 Bände, Wiesbaden 1971.
- Kirsch, W./Meffert, H. Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Schriftenreihe der ZfB, Band 1, Wiesbaden 1970.
- Kosiol, E. Die Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.
- Krafft, W. Das betriebliche Vorschlagswesen als Gruppenaufgabe und Gruppenproblem, Berlin 1966.
- Krüger, W. Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung, Berlin 1972.
- Krüsselberg, H.-G. Marktwirtschaft und ökonomische Theorie, Freiburg 1963.
- Külp, B./Mueller, R. Alternative Verwendungsmöglichkeiten wachsender Freizeit. Ökonomische und sozialpolitische Implikationen. Göttingen 1973.
- Küng, E. Arbeit und Freizeit in der nachindustriellen Gesellschaft, Tübingen 1971.
- Küng, E. Wohlstand und Wohlfahrt, Tübingen 1972.
- Landsberger, H.A. Hawthorne Revisited. Management and the Worker, its Critics, and Developments in Human Relations in Industry, Ithaca (N.Y.) 1958.
- Leavitt, H.J. Managerial Psychology.
- Levenstein, A. Why People Work. Changing Incentives in a Troubled World, New York 1962.

- Lewin, K./Lippitt, R. An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres. University of Iowa Studies in Child Welfare, 1940.
- Lieser, J. Der Mensch im Mittelpunkt? Thesen und Dokumente zur Mitbestimmung, Köln 1971
- Likert, R. New Patterns of Management, New York/Toronto/London 1961.
- March, J.G./Simon, H.A. Organizations, 2. Aufl., New York 1958.
- March, J.G./Simon, H.A. Organizations, 3. Aufl., Englewood Cliffs 1965.
- Marx, A. Einflußgrößen der menschlichen Arbeitsergiebigkeit, in: Marx, A. (Hrsg.) Personalführung, Band 1, Wiesbaden 1969.
- Marx, A. Gleitende Arbeitszeit und Pauschallohn, Wiesbaden 1972.
- Marx, K. Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie, Berlin 1953.
- Marx, K. Das Kapital, Band I und III, Berlin 1962 und 1965.
- Marx, K. Ökonomisch-philosophische Manuskripte, nach der Handschrift, Leipzig 1970.
- Maslow, A. Motivation and Personality, New York 1954.
- Matteson, M.T./Blake-
ney, R.N./Domm, D.R. A Behavioral Science Approach to Personnel Management, San Francisco 1972.
- Mayntz, R. Soziologie der Organisation, Reinbek 1963.

- Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization, New York 1933.
- McClelland, D./
Atkinson, J.W./
Clark, R.A./Lowell, E.L. The Achievement Motive,
New York 1953.
- Mc Gregor, D. The Human Side of Enterprise,
New York 1960.
- Meadows, D.L./
Meadows, J./Zahn, E./
Milling, P. The Limits to Growth, New York 1972.
- Nell-Breuning, O. von Wirtschaft und Gesellschaft heute,
Bd. 2, Freiburg 1957.
- Olson, M. Die Logik des kollektiven Handelns,
Tübingen 1968.
- Osborn, A.F. Applied Imagination: Principles and
Procedures of Creative Thinking,
New York 1957.
- Pross, H. Über die Bildungschancen von Mädchen
in der Bundesrepublik, 4. Aufl.,
Frankfurt 1972.
- Pross, H. Gleichberechtigung im Beruf?,
Frankfurt 1973. Deutsche Ausgabe
einer EG-Studie über Frauenarbeit
in 6 westeuropäischen Ländern.
- Rhenman, E. Industrial Democracy and Industrial
Management, London 1968.
- Riebel, P. Industrielle Erzeugungsverfahren in
betriebswirtschaftlicher Sicht,
Wiesbaden 1963.
- Roethlisberger, F.J./
Dickson, W.J. Management and the Worker, 9. Aufl.,
Cambridge 1949.

- Roggemann, H. Das Modell der Arbeiterselbstverwaltung in Jugoslawien, Frankfurt 1970.
- Rosenstiel, L. von/
Molt, W./Rüttinger, B. Organisationspsychologie, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972.
- Roth, E. Persönlichkeitspsychologie, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972.
- Rush, H.M. Job Design for Motivation, A Research Report from the Conference Board, New York 1971.
- Seashore, S. Group Cohesiveness in the Industrial Work Group, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor 1954.
- Scharmann, Th. Arbeit und Beruf, Tübingen 1956.
- Schüt, F.W. Gleitende Arbeitszeit, München 1971.
- Simon, H.A. Administrative Behavior, New York 1947.
- Smith, A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 2. Aufl., Edinburgh 1870.
- Spangenberg, K. Chancen der Gruppenpädagogik, Weisenheim 1969.
- Stendenbach, F.J. Participation and Manpower Policy, International Seminar "Industrial Democracy - A Contemporary Need", The Trade Union Advisory Committee to OECD, Paris 1969.
- Strauss, J./
Sayles, L.R. Personnel. The Human Problems of Management, 3. Aufl., Englewood Cliffs 1972.
- Symanowski, H./
Vilmar, F. Die Welt des Arbeiters, Frankfurt/M. 1963

- Taylor, F.W. Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. (Dt. Übersetzung von "The Principles of Scientific Management") München/Berlin 1913.
- Thiele, L.D. Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968.
- Tiffin, J./
McCormick, E.J. Industrial Psychology, 5. Aufl., Englewood Cliffs 1965.
- Tilgher, A. Work: What it has meant to Men through the Ages, New York 1930.
- Vilmar, F. Mitbestimmung am Arbeitsplatz, Frankfurt/M. 1971.
- Vilmar, F. (Hrsg.) Menschenwürde im Betrieb, Reinbek 1973.
- Volvo-Presseinformationen Head-Office (Communication and Public Affairs) Göteborg 1972.
- Walker, Ch. R./
Guest, R. The Man on the Assembly Line, Cambridge/Mass. 1952.
- Weber, M. Wirtschaft und Gesellschaft, 2. Halbbd., Köln/Berlin 1964.
- Wiedemann, H. Das Arbeitsverhältnis als Austausch- und Gemeinschaftsverhältnis, Karlsruhe 1966.
- Work in America. Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare. Cambridge (Mass.) 1973.
- Zaleznik, A./Chri-
stensen, C.R./Roeth-
lisberger, F.J. The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers. A Prediction Study, Boston 1958.
- Zepf, G. Kooperativer Führungsstil und Organisation, Wiesbaden 1972.

Ziegler, R.

Kommunikationsstrukturen und Leistung sozialer Systeme, Meisenheim a. Glan 1968.

II. ZEITSCHRIFTENARTIKEL UND BEITRÄGE IN SAMMELWERKEN

- Argyris, C. Interpersonal Barriers to Decision Making, in: HBR, XLVI, 1966.
- Argyris, C. Individual Actualisation in Complex Organization, in: Bell, G.D. (Hrsg.): Organization and Human Behavior, Englewood Cliffs 1967.
- Argyris, C. T-Groups for Organizational Effectiveness, in: Golombiewski, R.T./Gibson, F.K. (Hrsg.): Managerial Behavior and Organization Demands, Chicago 1967.
- Bennis, W.G. A Typology of Change Processes, in: Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (Hrsg.): The Planning of Change, New York/Chicago.. 1961.
- Bennis, W.G. Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change, in: Lawrence, J.R. (Hrsg.): Operational Research and the Social Science, London/New York 1966.
- Berkowitz, L. Sharing Leadership in Small, Decision Making Groups, in: JASP, Vol. 48, 1953.
- Berthel, J. Determinanten menschlicher Leistungseffizienz im Betrieb: Ergebnisse neuerer Forschungen, in: ZfbF, 25. Jg. (1973).
- Beschlüsse des Bundeskongresses der Jungsozialisten, München 1969, in: JS-Magazin, Sondernummer.
- Beschlüsse des Bundeskongresses der Jungsozialisten, Bremen 1970, in: JS-Magazin, Januar 1971.

- Biddle, B.J. Roles, Goals and Value Structures in Organizations, in: Cooper, W.W./Leavitt, H.J./Shelly, M.W. (Hrsg.), New Perspectives in Organizations Research, New York/London/Sydney 1964.
- Blake, R.R./Mouton, J.S. The Managerial Grid as a Framework for Inducing Change in Industrial Organizations, in: Worchel, P./Byrne, D. (Hrsg.): Personality Change in Industrial Organizations, New York/London .. 1965.
- Buttler, G. Die Lebensqualität messen. Kritisier-tes Wirtschaftswachstum, in: AuS, Nr. 11/1973.
- Coch, L./French, J.R.P. Overcoming Resistance to Change, in: HR, Vol. 1, 1947/48.
- Coser, L.A. Sozialer Konflikt und die Theorie des sozialen Wandels, in: Hartmann, H. (Hrsg.): Moderne amerikanische Sozio-logie, Stuttgart 1967.
- Dahrendorf, R. Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts, in: Gesellschaft und Frei-heit. Zur soziologischen Analyse der Gegenwart. München 1961.
- Dahrendorf, R. Rolle und Rollentheorie, in: Wörter-buch der Soziologie (Hrsg.): W. Berns-dorf, 2. Aufl., Stuttgart 1969, S. 902 - 904.
- Dubin, R. Sensitivity and Social Structure, in: Tannenbaum, R./Wechsler, I.R./Massarik, P.: Leadership and Organization, New York 1961.
- Dubin, R. Supervisor and Productivity: Empirical Findings and Theoretical Considerations, in: Dubin, R. et al., Leadership and Productivity, San Francisco 1965.
- Dülfer, E. Industrial Relations in kooperativen Betriebsstrukturen, unveröffentlichtes Manuskript, Marburg 1972.

- EBlinger, H. Wo der Arbeiter sein eigener Chef ist.,
in: Gewerkschaftspost. Zentralblatt
der IG Chemie-Papier-Keramik, H. 1,
1973.
- Faust, W.L. Group versus Individual Problem-
Solving, in: JASP, Vol. 15, 1959.
- Fäßler, K./
Reichenwald, R. Fertigungswirtschaft, in: Heinen,
E.: Industriebetriebslehre,
Wiesbaden 1972.
- Ford, R.N. Job Enrichment Lessons from AT & T,
in: HBR, Jan./Feb. 1973.
- French, J.R.P./
Raven, B. The Bases of Social Power, in: Cart-
wright, D. (Hrsg.): Studies in Social
Power, Ann Arbor 1959.
- French, J.R.P./
Ross, J.C. et al. Employee Participation in a Program
of Industrial Change, in: Domm, D.R./
Blakeney, R.N. et al. (Hrsg.): The
Individual and the Organization,
New York 1973.
- Fuchs, R. Different Meanings of Employment for
Women, in: HR, Vol. 24 (1971).
- Fürstenberg, F. Industrial Relations, in: Wörterbuch
der Soziologie, Hrsg.: W. Bernsdorf,
2. Aufl., Stuttgart 1969.
- Goldman, M. A Comparison of Individual and Group
Performance for Varying Combinations
of Initial Ability, in: JASP 1965.
- Gottschall, D. Erfolgreich aus dem Takt gekommen,
in: MM, Okt. 1973.
- Guest, R.H. Technology of Change: The Meaning of
Work, in: Elbing, A.O. (Hrsg.): Be-
havioral Decisions in Organizations
Glenview (Ill.) 1970.

- Guetzkow, H./
Simon, H.A. The Impact of Certain Communication
Nets upon Organization and Perfor-
mance in Task-Oriented Groups, in:
MS, Vol. 1, 1954/55.
- Hall, D.T./
Nougaim, K.E. An Examination of Maslows Need
Hierarchy in an Organizational
Setting, in: OBHP, Vol. 3, 1968.
- Heinen, E. Der entscheidungsorientierte Ansatz
der Betriebswirtschaftslehre, in:
ZfB, H. 7, 1971.
- Haller, M./
Rosenmayer, L. The Pluridimensionality of Work
Commitment, in: HR, Vol. 24 (1971),
Nr. 6.
- Hertog, F.J./
Kerkhoff, W.H.C. Vom Fließband zur selbständigen Grup-
pe, in: IO, 43. Jg. 1974, H. 1, Son-
dernummer: Neue Formen der Arbeits-
organisation.
- Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate
Employees?, in: Dalton, G.W./Lawrence,
P.R. (Hrsg.): Motivation and Control
in Organizations, Homewood (Ill.)
1971.
- Holter, H. Attitudes toward Employee Partici-
pation in Company Decision Making
Processes, in: HR, Vol. 18, 1965.
- House, R.J./
Wigdor, L.A. Herzbergs Dual Factor Theory of Job
Satisfaction and Motivation: A Review
of the Evidence and a Criticism, in:
PP, Vol. 20, No. 4.
- "How to Measure Well-Beeing". OECD's Programme to develop a set
of social indicators, in: OECD-Observer 1973, Nr. 64.
- Huss, H. Betriebsorganisation und Betriebs-
demokratie, in: Kooperation und Mit-
bestimmung, Frankfurt/M. 1972.
- Jores, W. "Gruppendynamik", in: Management-
Enzyklopädie, Band 3.

- Katz, D./Kahn, R.L. Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale, in: Cartwright, D./Zander, A. (Hrsg.): Group Dynamics, Evanston (Ill.), 1953.
- König, R. Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Schnauffer, E./Agthe, K.: Organisation. TFB-Handbuchreihe, Band 1. Berlin/Baden-Baden 1961.
- Laughlin, P.R./Johnson, H.H. Group and Individual Performance on a Complementary Task as a Function of Initial Ability, in: JESP, Vol. 2, 1966.
- Leavitt, H.J. Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches, in: Cooper, W.W./Leavitt, H.J./Shelly, M.W. (Hrsg.): New Perspectives in Organization Research, New York/London/Sydney 1964.
- Likert, R. Effective Supervision: An Adaptive and Relative Process, in: PP, 1958.
- Marx, A. Einflußgrößen der menschlichen Arbeitsergiebigkeit, in: Marx, A. (Hrsg.) Personalführung, Band 1, Wiesbaden 1969.
- Matthöfer, H. Mitbestimmung am Arbeitsplatz, in: Express International, Frankfurt 20.8.1968.
- Matthöfer, H. Mehr Mitgestaltung am einzelnen Arbeitsplatz, in: Handelsblatt vom 4.11.1968.
- Mayntz, R./Ziegler, R. Soziologie der Organisation, in: König, R. (Hrsg.) Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 2, Stuttgart 1969.

- Missriegler, G. Gruppenarbeit - wirksames Mittel gegen Entfremdung vom Produkt. Interview mit dem Geschäftsführer der Deutschen Philips GmbH Apparatfabrik Berlin, in: Maschinenmarkt, Würzburg 1973.
- Myers, M.S. Who are your Motivated Workers? in: HBR, Jan./Feb. 1964.
- Opitz, H./Eversheim, W./ Fertigungsorganisation, in: Grochla, Braukamp, K. E. (Hrsg.) HdO, Stuttgart 1969.
- Parsons, T. An Outline of the Social System, in: Parsons, T./Shils, E./Naegele, K.D./Pitts, J.R. (Hrsg.): Theories of Society, Bd. 1, Glencoe 1961.
- Pleyer, K. Marburger Gespräche über Eigentum-Gesellschaftsrecht- Mitbestimmung, in: Marburger Rechts- und Staatswissenschaftliche Abhandlungen, Marburg 1967.
- Pöhler, W. Soziale Voraussetzungen und soziale Konsequenzen veränderter Kooperation bei Aufhebung der Fließarbeit, in: Humanisierung des Arbeitslebens, Symposium des RKW zu Möglichkeiten neuer Formen der Arbeitsorganisation, Frankfurt 1973.
- Porter, L.W. Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level, in: JAP, Vol. 45, 1962.
- Porter, L.W. A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, in: Porter, D.E./Applewhite, P.B. (Hrsg.): Studies in Organizational Behavior and Management, Scranton 1964.
- Sayles, L.R. Group Behavior and the Larger Organization, in: Arensberg, C.M. et al. (Hrsg.): Research in Industrial Human Relations, New York 1957.

- Schelsky, H. Industrie- und Betriebssoziologie, in: Gehlen, A./Schelsky, H. Soziologie. Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, Düsseldorf 1955.
- Scheuch, E.K. Soziologie der Freizeit, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. II, Stuttgart 1969.
- Schulz, W. Freizeitverhalten als pädagogisches Problem, in: Bildungsfragen im Zeitalter der Automation, Weinheim 1965.
- Simon, H.A. Authority, in: Arensberg, C.A. et al. (Hrsg.): Research in Industrial Human Relations, New York 1957.
- Simon, H.A. Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science, in: Greenwood, W.T. (Hrsg.): Management and Organizational Behavior Theories. An Interdisciplinary Approach, Cincinnati (Ohio) 1965.
- Strauss, G. Some Notes on Power Equalization, in: Leavitt, H. (Hrsg.) The Science of Organizations, Englewood Cliffs 1963.
- Survey Research Center: Productivity, Supervision and Morale Among Railroad Workers, in: HR, Series 2, Rep. 3.
- Symanowski, H./
Vilmar, F. Die Welt des Arbeiters, Frankfurt 1963, abgedruckt in: Hillmann, G.: Die Befreiung der Arbeit. Die Entwicklung kooperativer Selbstorganisation und die Auflösung bürokratisch-hierarchischer Herrschaft, Reinbek 1970.
- Taylor, D.W./Berry,
P.C./Block, C.H. Does Group Participation when Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking?, in: ASQ, Vol. 3, 1958/59.

- Thomas, E.J./
Biddle, B.J. The Nature and History of Role Theory,
in: Biddle, B.J./Thomas, E.J. (Hrsg.):
Role Theory, Concepts and Research,
New York/London/Sydney 1966.
- Türk, K. Gruppenentscheidungen: Sozialpsycho-
logische Aspekte der Organisation
kollektiver Entscheidungsprozesse, in:
ZfB, Nr. 4, April 1973.
- Ulrich, E. Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung,
in: REFA-Nachrichten 25/1972, H. 4.
- Vilmar, F. Die Mitbestimmung muß am Arbeitsplatz
beginnen, in: Gewerkschaftliche Monats-
hefte, 19. Jg. (1968) H. 8.
- Vogel, H.-J. Vortrag vor der Liechtensteinischen
Akademischen Gesellschaft in Schaan
am 9.4.1974. Pressemitteilung, Bonn-
Bad Godesberg 1974.
- Vroom, V. Some Personality Determinants on the
Effects of Participation, in: Fleish-
man, E.A. (Hrsg.): Studies of Personnel
and Industrial Psychology, Homewood 1967.
- Walton, R.E. Theory of Conflict, in Lateral Organi-
zational Relationships, in: Lawrence,
J.R. (Hrsg.) Operational Research and
the Social Science, London/New York 1966.
- White, R./Lippitt, R. Leader Behavior and Member Reaction in
Three "Social Climates", in: Cartwright,
D./Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics,
2. Aufl., New York/Evanston/London 1968.
- White, R.W. Motivation Reconsidered: The Concept of
Competence, in: PR, LXVI, Nr. 5, 1959.
- Wiese, G. Individualrechte in der Betriebsverfas-
sung, in: RdA, Heft 1, 1973.
- Wiest, W.M. et al. Relationships between Individual
Proficiency and Team Performance and
Efficiency, in: JAP, Vol. 45, 1971.

- Wilensky, H.J. Human Relations in the Work Place,
in: Arensberg, C.M.: Research in
Industrial and Human Relations,
New York 1957.
- Zander, A./ Personal Goals and the Group's
Natsoulas, R./ Goals for the Member, in: HR, XIII,
Thomas, E.J. H. 4, Nov. 1960.
- Zöllner, G. Mitbestimmung und menschengerechte
Arbeitsgestaltung, in: RdA, Heft 4,
1973.

III. GESETZE

Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaues und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21.5.1951 (BGBl. I 347) i.d.F. vom 7.8.1956 (BGBl. I 707).

Betriebsverfassungsgesetz vom 15.1.1972 (BGBl. I 13)

L e b e n s l a u f

- 4.11.1944 Geboren in Winterberg/Westf.
Eltern: Fritz Abel und Ehefrau Ilse,
geb. Schulz
- 1951 - 1955 Besuch der ev. Volksschule in
Winterberg
- 1955 - 1961 Besuch des Progymnasiums Winterberg
- 1961 - 1964 Besuch des Gymnasiums Edertalschule
in Frankenberg/E.
- März 1964 Abitur an dieser Schule
- 1964 - 1969 Studium der Volkswirtschaftslehre an
der Philipps-Universität Marburg/L.
- Juli 1969 Diplomprüfung für Volkswirte in
Marburg/L.
- Oktober 1969 Tutor am Staatswissenschaftlichen
Seminar der Philipps-Universität
- November 1969 -
März 1974 Tätigkeit als Verwalter bzw. wiss.
Angestellter in der Abteilung für
Betriebswirtschaftslehre I des Fach-
bereichs Wirtschaftswissenschaften
der Philipps-Universität;
Ab Mitte 1970 Doktorandin bei
Prof. Dr. E. Dülfer
26. 6.1975 Mündliche Doktorprüfung

